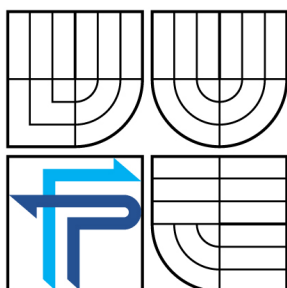


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

IMPLEMENTACE SAP MM V LSG ASIA

IMPLEMENTATION OF SAP MM IN LSG ASIA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JITKA SEDLÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2008

Abstrakt

Diplomová práce hodnotí implementaci IT produktu, třídí a porovnává vybrané postupy supply chain managementu. Vybrané postupy, hodnocení a kalkulace se budou orientovat na využití teorie zásob, strategie řízení zásob, a užití IT produktu SAP MM. Smyslem práce je vytyčit ekonomický přínos pro společnost LSG Lufthansa Service Holding AG, působící v oblasti cateringu pro letecké společnosti.

S ohledem na rozsah diplomové práce bude konkrétním analýzám podrobena společnost LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd, následně pak budou vytyčeny relevantní rozdíly ve společnosti LSG Sky Chefs Thailand Ltd.

Klíčová slova

Logistika; SAP; Optimalizace materiálových toků; Catering, Implementace IT produktu

Abstract

Thesis evaluates implementing of IT product, classifies and compares selected approaches of supply chain management. Classification will be oriented at the usability of the approaches for the evaluation of inventory management, inventory strategies and usability of SAP MM in order to highlight business benefits for LSG Lufthansa Service Holding AG, operating in airline catering business. Concerning size range limitation of the paper, LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd will be analysed followed by defining relevant differences with regards to material flow processes only in LSG Sky Chefs Thailand Ltd.

Key words

Logistics; SAP; Optimalization of material flows; Catering; Implementation of IT product

Bibliografické citace práce

SEDLÁKOVÁ, J. *Implementace SAP MM v LSG Asia*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 75 s. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Prohlášení

Tímto prohlašuji, že dokument představuje moji vlastní práci pod vedením Prof. Ing. Marie Jurová, CSc, s výjimkou uvedených citací a zdrojů. Dokument nebyl postoupen v žádné formě pro získání jiného titulu či diplomu na vysoké škole, univerzitě či jiné instituci terciárního vzdělávání. Informace z publikovaných i nepublikovaných děl jiných autorů byly označeny v textu a uvedeny v seznamu zdrojů.

Práce je vyhotovena ve čtyřech výtiscích, dva výtisky v jazyce anglickém pro účely firmy a dvě kopie v jazyce českém k uveřejnění a prezentaci na VUT Brno. Prohlašuji, že se dokumenty od sebe obsahově neliší s ohledem na nutnost jazykových úprav a odlišností.

Informace uvedené v tomto dokumentu jsou vlastnictvím společnosti LSG Lufthansa Service Holding AG. LSG Lufthansa Service Holding AG dovoluje paní Jitce Sedlákové zveřejnit uvedené informace se srozuměním, že data budou použita k studijním účelům s ohledem na jejich důvěrnost a váhu pro společnost. Dokument jako celek či části práce nebudou přikládány, duplikovány či jinak použity pro jiné účely mimo VUT Brno bez předchozího písemného svolení zástupce společnosti LSG Lufthansa Service Holding AG. S diplomovou prací bude zacházeno s ohledem na vysokou důvěrnost dat na všech stupních, uvedené informace nebudou použity pro obchodní účely.

Jitka Sedláková

Poděkování

Přeji si poděkovat vedoucí mé diplomové práce Prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její neocenitelné vedení a podporu během zpracování diplomové práce. Mnohokrát v průběhu zkoumání jsem vycházela z jejích profesionálních rad a odborných připomínek.

Ráda bych poděkovala všem kolegům a vedení společnosti LSG Lufthansa Service Holding AG za jejich podporu a poskytnutí možnosti zpracování diplomové práce lokálně, v asijských společnostech koncernu. Věřím, že získané zkušenosti a dovednosti budou enormním přínosem pro další kariéru a osobní rozvoj. Děkuji p. Andreasi Dürkop, CIO, p. Michaelu Kamien, Head of ITSC FRA, p. Michaelu Müller, Vice President IT Infrastructure Management, p. Eddy Yung, Deputy General Manager, Financial Controller v Hong Kongu a pí. Maggie Chan, Director of IT HKG, za projevenou důvěru, podporu jak odbornou, tak i na osobní úrovni.

Speciální poděkování patří p. Bernhardu Gessner, Head of Competence Center ERP Applications, za jeho vedení a individuální podporu během projektu. Odbornými radami a připomínkami přispěl p. Bernd Wachter, SAP MM project manager, a to především hodnotnými diskuzemi. Dále děkuji p. Dirku Kröning, Director Competence Centre IT-Infrastructure Europe, za jeho výpomoc s administrativními záležitostmi, podporu a odhodlání. Děkuji všem zaměstnancům a konzultantům, kteří se podíleli na úspěšném procesu dosažení cílů práce, za jejich odborné příspěvky, sdílení zkušeností a ochotu plně a otevřeně spolupracovat v rámci mezinárodního projektu.

Kolegialita týmu, doprovázena návrhy, zkušenostmi a radami všech zmíněných přispěla ke vzniku této diplomové práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za finanční a psychickou podporu během celé stáže. Bez jejich pomoci by tato diplomová práce nevznikla.

Obsah

ABSTRAKT	2
ABSTRACT.....	2
PROHLÁŠENÍ.....	4
PODĚKOVÁNÍ.....	5
OBSAH	6
1 ÚVOD.....	8
1.1 STRUKTURA PRÁCE.....	8
1.2 UŽÍVANÉ TERMÍNY A DEFINICE	9
1.3 ZÁVAŽNOST PROBLÉMU	10
1.4 DEFINICE PROBLÉMU	11
1.5 CÍL PRÁCE	13
2 PROFIL SPOLEČNOSTI, PROJEKT SAP MM.....	15
2.1 LETECKÁ SPOLEČNOST	15
2.1.1 Historie	16
2.1.2 Obchodní činnost	17
2.1.2.1 Osobní přeprava	17
2.1.2.2 Logistika	17
2.1.2.3 Výzkum a vývoj (MRO)	17
2.1.2.4 Catering.....	17
2.1.2.5 IT služby	18
2.1.2.6 Ostatní činnosti a služby	18
2.2 LSG SKY CHEFS GROUP.....	20
2.2.1 Vize Společnosti	20
2.2.2 Hodnoty a principy	20
2.2.3 Produkty a poskytované služby	21
2.2.4 Milníky společnosti LSG Sky Chefs.....	22
2.2.5 Podíl na trhu	23
2.2.6 Finanční ukazatele 2007.....	23
2.2.7 Struktura společnosti	25
2.3 PROJEKT SAP MM	26
2.3.1 Koncept Implementace.....	26
2.3.2 Implementace v Asijských Lokalitách	27
2.3.3 Harmonogram Projektu.....	28
2.3.4 Cíle Projektu	29
2.3.5 Rizika projektu	29
2.3.6 Přínosy.....	30
2.3.7 Rozpočet Projektu	31
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	33
3.1 VÝZNAM SOUČASNÝCH PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	33
3.2 FUNKCIONALITA PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ ERP.....	33
3.3 METODY ŘÍZENÍ APLIKOVANÉ V PODNIKOVÝCH IS.....	34
3.3.1 Materiálové plánování – MRP	34
3.4 PROJEKTY ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ DO PODNIKŮ	35
3.4.1 Etapy projektu zavedení ERP.....	36
3.4.1.1 Etapa I – Rozhodnutí pro změnu podnikového IS a vytvoření týmu.....	36
3.4.1.2 Etapa II – Výběr vhodného řešení.....	37
3.4.1.3 Etapa III – Vlastní implementace vybraného ERP	38
3.5 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	39
3.5.1.1 Výběr vhodné metody výběru dodavatele.....	40
3.5.1.2 Optimalizace zásob	41

3.5.1.3	Informační podpora nákupu	42
3.5.1.4	Optimalizace nákupu.....	43
3.5.1.5	ABC Analýza	44
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ	45
4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	45
4.1.1	Externí prostředí Hong Kong.....	45
4.1.2	Externí analýza Thajsko.....	48
4.2	INTERNÍ ANALÝZA	50
4.2.1	Vertikální analýza rozvahy 2007.....	50
4.2.2	Vertikální analýza cash flow 2007.....	51
4.3	PRŮZKUM ÚROVNĚ INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	53
4.4	ANALÝZY SCM	55
4.4.1	ABC Analýza	56
4.4.2	Obrat zásob.....	61
4.5	MATERIÁLOVÝ TOK.....	62
4.5.1	Identifikace potřeby zboží	62
4.5.2	Nákup zboží.....	63
4.5.3	Příjem zboží	63
4.5.4	Výdej zboží.....	64
4.5.5	Účetnictví.....	64
4.5.6	Speciální případy	65
4.6	SWOT ANALÝZA	66
4.6.1	Ilustrativní diagram	66
4.6.2	SWOT Matrix	66
4.7	ŘEŠENÍ SYSTÉMU SAP MM.....	68
4.7.1	SAP Systémové prostředí	68
4.7.2	Řízení materiálových toků.....	68
4.7.2.1	Matriční data	69
4.7.2.2	Požadavek materiálu	70
4.7.2.3	Obecný nákup	70
4.7.2.4	Řízení zásob.....	70
4.7.2.5	Ověření faktur	71
4.7.2.6	Interface s ostatními systémy	72
4.8	KULTURNÍ IDENTITA.....	73
4.8.1	Hofstedova analýza.....	73
4.8.1.1	Slabiny Hofstedovy analýzy	74
4.8.2	Kultura Hong Kongu.....	75
4.8.2.1	Čínské principy	75
4.8.2.2	Hofstedova zjištění.....	76
4.8.3	Kultura Německa	76
4.8.4	Kulturní rozdíly.....	77
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	79
6	ZÁVĚR.....	82
7	LITERATURA	84
	ZKRATKY	89
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92
8	PŘÍLOHY	93

1 Úvod

“Mnoho lidí věří, že IT je o počítačích a technologii. Není. IT je o lidech.” (Young, 2003)

1.1 Struktura práce

První kapitola definuje pojmy užívané v práci, představuje řešený problém a vystihuje primární cíl práce. Profil společnosti LSG bude popsán v kapitole dvě, včetně podstatných faktů a ukazatelů, podnikových hodnot a principů, následován vystižením zdrojových informací o projektu SAP MM.

Kapitola tři vysvětluje teoretické řešení zmíněných výzev a cílů. Koncept supply chain managementu předchází popisu principu řízení zásob. Podkapitola IT projekt management se soustředí na vytyčení hlavních problémů a chyb projektového řízení, popis strategie prototyping ve vývoji softwaru, metodologie managementu změn bude charakterizována na závěr kapitoly.

Hlavní část práce, čtvrtá kapitola, líčí implementaci SAP MM v detailu. SWOT analýza kombinuje analýzu vlivu prostředí s interními silnými a slabými stránkami, aby byly možné definovat strategie řízení a návrhy vedoucí k dosažení cílů projektu a částečně i vize společnosti. Průzkum IT prostředí bude následován zmapováním materiálních procesů. Na základě propočtu zásob a následných kalkulací nákladů budou stanoveny ekonomické benefity. Řešení daných problémů týkajících se materiálových toků pomocí SAP MM bude sumarizováno. Po kompletním zanalyzování situace, minoritní část práce bude věnována také kulturním rozdílům. K tomu účelu budou kombinovány postřehy Dr. Hofstede s osobními zkušenostmi tak, aby co nejvěrněji byly vystiženy rozdíly mezi německým, hong kongským a thajským týmem v obchodování.

Závěrečné dvě kapitoly vyrozmí čtenáře o získaných poznatcích krátkým shrnutím, zaměří se na zjištěné přínosy a kritické mezníky. Závěr práce bude věnován také odpovědím na otázky stanovené v úvodní části.

Managementu společnosti stejně jako přisedícím v komisi doporučuji pozastavit se u podkapitoly 2.3.2 Implementace v Asijských Lokalitách, poté pročíst kapitolu 4 nebo

rovnou přejít na shrnutí získaných výsledků a benefitů soustředěných v kapitole 5, následované závěrem práce.

1.2 Užívané termíny a definice

K zajištění jednotného užívání a porozumění v práci zmíněných termínů budou definovány nejdůležitější výrazy. Nejčastěji budou zmíněny definice mezinárodních organizací pro normalizaci jako je soubor německých národních norem ‘Deutsches Institut für Normung eingetragener Verein (e.V.)’ (DIN), soubor evropských norem ‘European Norm’ (EN), Mezinárodní organizace pro normalizaci ‘International Organization for Standardization’ (ISO), stejně jako oxfordský slovník ‘Oxford English Dictionary’, encyklopedie ‘Encyclopaedia Britannica’, ‘Eleventh Edition’ a encyklopedie Wikipedia.

Příslušná definice služby je stanovena v normě DIN EN ISO 8402 jako řešení plynoucí ze vzájemného vztahu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem doprovázené interními aktivitami poskytovatele s účelem splnit požadavky zákazníka. (vlastní překlad, Deutsches Institut für Normung e.V.; 1995a)

Proces je dle DIN 66201 definován jako celek událostí v systému, které se vzájemně ovlivňují a jako výsledek je transformován, transportován či uskutečněn čin, energie nebo informace. Je to označení pro postupné a nějak zaměřené děje nebo změny, pro posloupnost stavů nějakého systému. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 1981).

Systém je souhrn souvisejících prvků (věcí, položek, způsobů myšlení, jejich výsledky), a/nebo formací vzájemně propojených, sdružených do nějakého smysluplného celku. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 1994b).

Norma DIN 69901 definuje pojem projekt jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací, charakterizován jedinečností podmínek (cíle, časový horizont, finanční a jiná omezení, propojení s dalšími projekty či specifická projektová organizace) a obecného okolí. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 1987).

Projekt management je definován v normě DIN 69901 jako jedinečný proces plánování, koordinování a řízení úloh a zdrojů pro dosažení definovaného cíle, obvykle za daný čas, s definovanými zdroji a s omezenou cenou k úspěšnému dosažení cílů projektu. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 1987). Poněvadž je projekt management obecná

disciplína, v následujících kapitolách práce bude tento pojem používán se zřetelem na IT projekty.

Riziko bývá obecně označováno jako nebezpečí vzniku škody, poškození či ztráty, zničení nebo nezdaru při podnikání. Je to kombinace pravděpodobnosti, že se něco uděje, a korespondující míry způsobené škody. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 1996). V některých definicích je též zmíněna poznámka, že negativní událost, která se s určitostí stane, není nadále riziko, nýbrž výzva projektovému řízení se této situaci vyhnout.

Řízení rizik podle normy DIN 14971 systematické užívání principů managementu a zahrnuje procedury, praxe s cílem rizika analyzovat, vážit a řídit. (Deutsches Institut für Normung e.V.; 2000a). Je to proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. (Rais, Smejkal; 2006).

Nagurney (2006) definuje pojem supply chain, logistickou síť jako systém organizací, lidí, technologií, aktivit, informací a zdrojů zahrnutých do přesunu produktu nebo služby od poskytovatele k zákazníkovi. Aktivita supply chain transformují přírodní zdroje, suroviny a komponenty na dokončené výrobky, které jsou doručeny konečnému spotřebiteli.

Supply chain management (SCM) je proces plánování, implementace a řízení operací supply Chain s cílem co nejefektivnějšího zhodnocení. Supply Chain Management zahrnuje všechny pohyby a uskladnění surovin, rozpracovaných zásob a dokončené výroby od původu po spotřebu. (Wikipedia; 2007).

Definováním běžného porozumění nejdůležitějších pojmů používaných v diplomové práci byl vytvořen obecný rámec problematiky, která bude zkoumána v dalších kapitolách.

1.3 Závažnost problému

Standardizace IT systémů je v dnešní době chápána jako prostředek k transformaci korporace z multinárodní na globální jednotku. Několik významných korporací tímto způsobem usiluje o unifikování svých hodnot a principů.

V současnosti podnikové informační systémy neřeší úlohy spojené jen s automatizací a racionalizací podnikových činností a procesů. Dominantní se stává obchodní přínos aplikací podniku. Standardizování IS na globální úrovni se musí vypořádat se specifikacemi každé země, mikro- i makroekonomickými regulacemi, stejně jako zvyklostmi a kulturou v jednotlivých pobočkách společnosti.

Společné trendy v podnikových IS nabízí dvojitou výhodu pro podnikání. Zajišťuje jednodušší komunikaci, tím také zvýšení rychlosti a zlepšení výkonu a porozumění. Na druhou stranu je zajištěna průhlednost a srovnatelnost dat jako základ pro solidní, trvale udržitelné a správné obchodní rozhodování. Výsledkem je schopnost nejen lépe řídit podnikové procesy, ale také se prezentovat zákazníkům jako konzistentní společnost.

Tzv. měkké faktory, jako je sdílený set hodnot, jistě pomáhá unifikovat společnost. V současnosti, v době globalizace, akvizic a slučování společností, respekt kulturních odlišností patří k základním předpokladům úspěchu podnikání. Znalost kulturních rozdílů limituje obchodní neúspěchy, zlepšuje vyjednávání a pozitivně ovlivňuje sociální součinnost uvnitř globální korporace.

Tvrdé faktory jsou stále považovány za rozhodující předpoklady kombinující silné stránky s know-how k vytvoření globální společnosti. A zde hrají klíčovou roli informační technologie.

Zejména dle posledních trendů projekt managementu, které zdůrazňují komunikaci, respekt ostatních kultur a flexibilitu, se manažeři orientují na budoucnost a podnikové cíle s ohledem na podnikové hodnoty a principy. Zde vyvstává otázka, jak je možné transferovat nástroje a postupy IT standardizace do každodenní práce společnosti.

1.4 Definice problému

LSG Sky Chefs operuje v oblasti cateringu pro letecké společnosti, což může být charakterizováno jako velmi dynamický a vysoce rozvinutý trh. I přesto, že letecký průmysl se vyznačuje hojnými zkušenostmi s projekty zabývající se IT standardizací, procentuálně je stále neúspěšnost těchto projektů velmi vysoká a spolehlivost nízká.

Dle výsledků výzkumu Standish Group (1994), patří mezi deset nejzávažnějších problémů vedoucích ke krachu IT projektu zejména nedostatek komunikace mezi

developery a budoucími uživateli systému. Konkrétní nedostatky jsou vyjmenovány v následující tabulce.

Tab. 1: Top 10 důvodů k neúspěchu IT projektů dle skupiny Standish Group (1994)

10 hlavních důvodů vedoucích ke krachu IT projektů		
1.	Nekompletní požadavky	13,1%
2.	Nedostatečná participace uživatele	12,4%
3.	Omezené zdroje	10,6%
4.	Nereálná očekávání	9,9%
5.	Nedostatečná podpora ze strany vyššího managementu	9,3%
6.	Měnění se požadavky	8,7%
7.	Chybějící plánování	8,1%
8.	Zastaralost produktu	7,5%
9.	Nedostatek IT managementu	6,2%
10.	Technologické složitosti	4,3%

LSG Sky Chefs si uvědomuje rostoucí potenciál asijského a pacifického trhu. Na trzích jako Thajsko, Korea nebo Indie je očekáván nejvyšší obchodní růst.

Je proto nezbytné unifikovat IT systém v celém regionu k tomu, aby společnost byla schopna čelit budoucím výzvám trhu.

SAP MM bude implementován v celém APAC regionu k zajištění standardizovaného řízení materiálu. Tento krok zajistí stabilizaci obchodní pozice na trhu a zvýší vyjednávací sílu. K dispozici je šablona SAP MM používaná v Německu jako podklad pro zjištění nutných odlišností a konkrétních požadavků v Asii, které budou aplikovány. Na základě charakteristik vnějšího a analýzy vnitřního prostředí, je nutné zvolit způsob implementace SAP MM k zajištění efektivního toku materiálu a zároveň zvýšení produktivity práce.

Jedním z hlavních cílů společností působících v leteckém průmyslu, je vyvarovat se nedostatku materiálu na všech úrovních logistické sítě a řízení stavu zásob v cateringových jednotkách. K tomu jsou potřeba spolehlivá data k definování managementu zásob a řízení nákladů materiálu. Práce vyhodnotí postup zavádění a poukáže na efektivnost a obchodní přínos SAP MM ve vybraných asijských výrobních jednotkách společnosti LSG.

1.5 Cíl práce

Účelem práce je přispět k know-how společnosti LSG Sky Chefs. Cílem je porozumět faktorům, které přispějí k akceptaci a efektivnímu užití produktu informační technologie k řízení toku materiálu a zásob. Bude navrženo možné vylepšení postupu zavádění IT produktu v asijských lokalitách stejně jako bude ohodnocena důležitost vedlejších faktorů ovlivňující projekt.

Za účelem ověření teoretických poznatků definovaných v první části práce, bude analyzováno vnější i vnitřní prostředí, finanční ukazatele i současné podnikové procesy a systémy řízení. Na základě výsledků bude stanovena skupina materiálu, která se největší mírou podílí na obratu společnosti, budou stanoveny strategie řízení skupin materiálů pomocí ABC analýzy a navrženy postupy řízení pomocí SAP MM.

K získání jasného a přehledného souboru přínosů dosažených implementováním SAP MM v Asii, budou zachyceny i ostatní relevantní hlediska projektu a vyzdvihnuty benefity pro společnost. SWOT analýza a rozbor funkcí SAP patří k praktické části práce, stejně jako stanovení kritických mezníků a rizik, které ohrožují úspěch projektu a mohou kompromitovat spolupráci jednotlivých týmů.

Implementace integrovaného managementu materiálu vychází z analýzy primárních potřeb společnosti. Cílem projektu je zavést jeden integrovaný systém, který nahradí několik lokálních systémů používaných ve skladech, celních skladech a jiných oddělení s vybavením pro produkci.

Minoritní část praktického dílu se bude zabývat kulturními rozdíly mezi způsobem projektové práce německého, hongkongského, popř. thajského týmu. Rozbor relevantních faktorů se zaměřuje pouze na obchodní jednání a způsob práce v podnikání.

Na závěr budou hlavní přínosy a kritické mezníky sumarizovány a navržená zlepšení shrnuta v závěrečných dvou kapitolách práce.

Hlavní řešenou otázkou tedy je:

- Které faktory v procesu implementace musí být zohledněny k úspěšné akceptaci a zavedení IT produktu SAP MM v asijských lokalitách společnosti LSG?

Mezi hlavní podotázky bych mohla zařadit:

- Jaké jsou hlavní požadavky k zavedení IT produktu?
- Jaké požadavky na produkt a jeho implementaci mají zainteresované skupiny projektu?
- Jaké jsou slabé stránky dosavadních IT systémů a jaké funkce nabízí SAP MM k řízení toku materiálu?
- Jaké jsou obchodní přínosy pro společnost?
- Jaká jsou rizika projektu a do jaké míry mohou ohrozit projektové cíle?
- Jak lze řídit materiálový tok k zajištění minimalizace nákladů zboží?
- Které skupiny materiálu jsou klíčové pro uspokojení potřeb zákazníků?
- Jaké strategie zásob by měly být zavedeny v Hong Kongu a Thajsku?
- Které funkce SAP MM budou adaptovány, popř. přidány v porovnání s německým vzorem?
- Jak ovlivňují kulturní odlišnosti členů projektových týmů vzájemnou spolupráci?

2 Profil společnosti, Projekt SAP MM

2.1 Letecká společnost

Lufthansa se v posledních desetiletích zařadila k nejúspěšnějším leteckým společnostem světa. Koncern úspěšně přijal výzvu globalizace a liberalizace a dnes je považována za průkopníka branže. Společnosti koncernu zauímají vedoucí postavení ve svých oborech. K tomu svou činností přispívá přes 90.000 pracovníků.

Název Lufthansa vznikl spojením německých slov Luft (německy vzduch) a hansa (německy obchodní spolek). Létá do více než 200 destinací ve 100 zemích světa.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Kolíně nad Rýnem. Hlavním přepravním uzlem společnosti je letiště Frankfurt International Airport ve Frankfurtu nad Mohanem, dalším uzlem je Munich International Airport v Mnichově. Lufthansa je členem největší letecké aliance Star Alliance.

Sen létat poskytoval lidem křídla již odjakživa. Z tohoto snu se dnes stala téměř samozřejmost. Lufthansa od svého založení aktivně a nepřetržitě spoluutváří další vývoj leteckého průmyslu, aby se tento sen mohl uskutečnit pro co možná nejvíce lidí.

Jakožto letecká společnost se Lufthansa striktně drží svých ekonomických a strategických kritérií, se zaměřením na jádro své obchodní činnosti, jež tvoří: osobní přeprava, logistika, MRO, catering a IT služby. Společnost klade důraz na kvalitu, inovaci, bezpečnost a spolehlivost.

Základem obchodní činnosti je správa mezinárodních osobních a nákladních letů, ať už samostatně, či ve spolupráci s partnerskými aerolinkami, na domácím, čili evropském trhu.

Navíc Lufthansa poskytuje svým zákazníkům integrovaná řešení s celou škálou služeb, prostřednictvím stálého potenciálu obrňujících synergií. Společnost dále nabízí profesionální služby v oblasti správy a oprav letadel, cateringu pro aerolinie, a také IT podpory pro externí zákazníky po celém světě.

Všechny oblasti podnikání přispívají k vytváření silné hodnoty ve společnosti, zaměřením se na jejich vlastní základ činnosti. Všechny se soustřeďují na získání a udržení vedoucí pozice na svých segmentech trhu. Obchodní oblast portfolia je sice

stabilní, ovšem ne statická. Změny v obchodním prostředí jsou uvážlivě zaznamenávány a portfolio na jejich základě upravováno.

2.1.1 Historie

Lufthansa vznikla 6. ledna 1926 v Berlíně spojením „Deutsche Aero Lloyd“ (DAL) a „Junkers Luftverkehr“. Původní název společnosti byl Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. Jednoslovný název byl poprvé použit v roce 1933. Své logo získala spojením motivu jeřábu po DAL a modro žlutých barev po Junkers.

Lufthansa zřizuje první transatlantickou vzdušnou poštu mezi lety 1936 a 1938. Začíná také experimentovat s prvními pravidelnými lety přes severní Atlantik.

Po značné expanzi leteckých tras roku 1939, čítající i lety do Bangkoku a Santiaga de Chile, přišel značný útlum v průběhu první světové války, kdy byla většina letů zrušena.

Zrušení všech letů se Lufthansa dočkala roku 1945 a nastala nucená likvidace až nakonec byla vyškrtána z berlínského obchodního rejstříku.

V roce 1951 sestaví tehdejší ministr dopravy komisy k přípravě znovuoobnovení letecké dopravy v poválečném Německu a pověřit tímto úkolem „Büro Bongers“.

Pod názvem "Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf" (Luftag) vzniká v roce 1953 nová společnost zabývající se leteckou dopravou. Ta je o rok později přejmenována na tradiční "Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft", která obnovuje pravidelné lety 1. dubna 1955. Lufthansa začíná provozovat letku proudových letadel Boeing 707. Poslední vrtulový letoun Vickers Viscount končí svůj provoz v roce 1971.

Po znovu sjednocení Německa začíná Lufthansa po téměř 45 letech po skončení války s pravidelnými lety do Berlína.

I v období krize v leteckém průmyslu v letech 2002 až 2005 setrvává Lufthansa na vrcholu. S programem „Budoucích Evropských Operací“, společnost přebuduje své regionální trhy a získává nového partnera vstupem do Star Alliance global route network. Cestujícím je dopřán větší komfort ve vylepšené první třídě s možností připojení se k vysokorychlostnímu internetu přímo na palubě letadla.

2.1.2 Obchodní činnost

Lufthansa soustředí svoji podnikatelskou činnost na šest základních oblastí podnikání: osobní přeprava, logistika, MRO, catering, IT služby a ostatní finanční služby.

2.1.2.1 Osobní přeprava

Tento segment podnikání patří v Lufthanse ke klíčovým. Mimo mateřské společnosti Lufthansa a.s. spadá tato činnost také do pole působnosti Air Dolomiti, Lufthansa CityLine, společnosti Eurowings zahrnující Germanwings a od 1. června také Weiss International Air Lines.

2.1.2.2 Logistika

Lufthansa Cargo a.s. je dceřiná společnost Lufthansy, která se zabývá nákladní dopravou, a to hlavně přepravou leteckou. Díky její pobočce „cargo counts“ získává Lufthansa Cargo nákladové prostory i na letadlech provozovaných společnostmi Kondor, SunExpress, Croatia Airlines, euroAtlantic a Viva Macau. Tato dopravní síť zahrnuje více než 500 destinací obsluhovaných leteckou nákladní dopravou, osobními letouny a pozemními přepravci. Nákladní letecká doprava je řízena z Lufthansa Cargo Centre sídlícím na Frankfurtském mezinárodním letišti.

2.1.2.3 Výzkum a vývoj (MRO)

Lufthansa Technik a.s. je přední světový poskytovatel inženýrských služeb v leteckém průmyslu a největší poskytovatel MRO služeb v civilním letectví. Společnost je rozdělena do šesti divizí: údržba, rekonstrukce, motory, komponenty, podvozky a VIP & Výkonná trysková řešení. Vedle rekonstrukčního, vývojového a logistického centra v Hamburku, má Lufthansa Technik dvě údržbová centra ve Frankfurtu a Mnichově. Jsou zastoupeny údržbovými stanicemi na každém větším letišti v Německu a dalších 50 je provozováno celosvětově. Ke skupině Technik patří dalších 24 společností po celém světě a ve 47 je přímým či nepřímým vlastníkem kapitálu.

2.1.2.4 Catering

Mateřskou společností provozující catering je LSG Service Holding a.s., jež má ředitelství v Neu-Isenburgu a je Lufthansou zcela vlastněna. LSG Service Holding a.s. má podíly ve více než 140 firmách po celém světě, kde svoji činnost provozuje pod názvem LSG Sky Chefs.

Skupina LSG Sky Chefs zásobuje in-flight službami více než 270 mezinárodních leteckých společností z více než 190 cateringových center. S třicetiprocentním podílem na trhu představuje největší leteckou cateringovou společnost. Zisky společnosti tvoří z šedesáti procent zisky v oblasti Afrika/Evropa, ze třiceti procent z oblasti Severní a Jižní Ameriky. Zbývajících deset procent zisku pochází z Asie. Výrobní jednotky jsou alokovány na největších světových mezinárodních letištích v 49 zemích.

Mimo služby in-flight, dodává LSG Sky Chefs jídlo také do restaurací, salónků a butiků na německých letištích.

LSG Sky Chefs docílila v roce 2006 obratu, poté co přeorganizovala svoji produkci a administrativní postupy. Profitovala jak ze vzestupu v leteckém průmyslu, tak i ze zvyšující se poptávky po nových produktech a službách v oblasti in-flight managementu. Skupina LSG Service Holding se vymanila z těžké situace na trhu, díky silné podnikatelské základně stále posiluje svoji pozici na trhu, a to především na rostoucích trzích Asie a Východní Evropy.

2.1.2.5 IT služby

Lufthansa Systems je jednou z největších společností poskytujících IT služby pro aerolinie a v leteckém průmyslu vůbec. Portfolio poskytovaných služeb obsahuje vše od vývoje IT řešení na míru až po řízení počítačových center. Mimo jiné poskytují i služby v oblasti IT i v jiných průmyslových odvětvích. Působí po celém světě tomu také mají přizpůsobenou svoji prodejní strukturu, kdy místní obchodní partneři poskytují vstřícný a včasný servis. Lufthansa Systems mají kanceláře po celém Německu a také v 15 dalších zemích. Centrála se nachází v Kelsterbachu, Německo.

2.1.2.6 Ostatní činnosti a služby

Delvag Luftfahrtversicherungs-AG spolu s Albatros Versicherungsdienste GmbH a pobočkami Delvag Rückversicherungs-AG tvoří pojišťovací skupinu Lufthansu. Delvag disponuje více než 80-ti lety praxe v pojišťovnictví a poskytuje skupině neocenitelné know-how v oblastech pojišťovnictví aerolinií, leteckých společností, leteckých asociací, ale také v sektoru osobní přepravy. V přepravním pojišťovnictví poskytuje odesílatelům a přepravcům široké portfolio služeb a produktů. Albatros zprostředkovává korporativní pojištění pro společnosti Lufthansy, stejně tak jako i pro více než tisíc dalších firem. Poskytuje osobní pojištění zaměstnancům Lufthansy,

ale také dalším 50,000 zákazníků po celém světě (osobní pojištění, investiční a finanční pojištění a také pojištění nemovitostí.)

Luthansa Flight Training zajišťuje kurzy po celém světě pro posádky a piloty. Mimo výcvik pilotů, organizuje také školení na simulátorech a počítačích, bezpečnostních seminářů, a také trénink pohotovostních týmů. Kromě školení vlastního personálu, poskytují dceřiné společnosti kurzy pro personál více jak 40 aeroliniím po celém světě.

Lufthansa Commercial Holding dohlíží na podíly, které Lufthansa vlastní ve společnostech, které rozmnožují, rozšiřují a zabezpečují její základní podnikatelské aktivity. Sem patří především prodeje, cestování, školení, dodávky pohonných hmot, infrastruktura (nemovitosti, správa budov a služby logistiky) a poradenství a financování.¹

¹Deutsche Lufthansa AG: *Lufthansa - Business segments*. Retrieved from World Wide Web on 15th Jan 2008. <http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/geschaeftsfelder/index.html>

2.2 LSG Sky Chefs Group

2.2.1 Vize Společnosti

Vizí společnosti je:

- Být předním celosvětovým poskytovatelem kvalitních integrovaných cateringových In-flight Solutions.²

Hlavní činností k dosažení kvalitních cateringových služeb je:

- Dodávky just-in-time na požadované úrovni kvality cateringových služeb.

Faktory úspěchu:

- Využití podpory ucelených IT řešení pro podnikové procesy.

LSG Sky Chefs nabízí svým zákazníkům jedinečná řešení leteckého cateringu, bez ohledu na místo a velikost zákazníka. Nový přístup k podnikání umožňuje aerolinkám minimalizovat náklady, a to při udržení vysokého standardu poskytovaných služeb.

Klíčem k úspěšné spolupráci je oddělení věnující se individuálním potřebám klientů v oblasti in-flight služeb. Toto inovativní řešení pomáhá zákazníkům udržovat a rozvíjet své úspěšné podnikání.

S každým ze svých partnerů si LSG vytváří nový model poskytovaných služeb, který snižuje náklady, a zároveň poskytuje vysokou úroveň služeb, zaměřených především na spokojenost cestujících. To vede ke zvýšení efektivnosti podnikání a spokojenosti cestujících prostřednictvím daného společníka v oblasti in-flight služeb.

2.2.2 Hodnoty a principy

Prosazení a zavedení firemních hodnot, je proces časově velice náročný, vyžaduje nosnou dávku zdrojů a úsilí managementu, a to především ve společnosti tak různorodé jako je LSG. Nicméně jediným způsobem, jak tohoto docílit, je zabudování těchto hodnot do každodenního života společnosti.

Jednotlivé činnosti se mohou lišit od oblasti k oblasti, s přihlédnutím k rozdílům v tradicích a v pohledu na to, jakou roli hraje podnikání v dané společnosti.

² LSG Sky Chefs – The In-flight Solutions Partner: *LSG Sky Chefs Company Presentation-Our Vision*. Retrieved from World Wide Web on 08th Jan, 2008. < <http://ebase.dlh.de/irj/public/en/lsg/zdf> >

Mezi hodnoty a principy LSG patří následující mota:

- Respekt vede k důstojnosti;
- Důvěra začíná u mne;
- Snaha po dokonalosti vychází ze srdce;
- Závazek zákazníkovi je doručit co slíbíme;
- Sledování našich činností vede k ekonomické stabilitě;
- Inovace je ovocem zdravé zvědavosti.

2.2.3 Produkty a poskytované služby

LSG Sky Chefs poskytuje in-flight služby na míru leteckým společnostem všeho druhu a po celém světě. Tři hlavní oblasti služeb zahrnují letecký catering, letecké vybavení a logistiku a letecký management.

LSG Sky Chefs zaměstnává 28 000 lidí v téměř 190 zákaznických centrech v 47 zemích světa. V roce 2006 LSG Sky Chefs připravilo 387 miliónů jídel pro 270 aerolinií, což představuje více než třicet procent z celosvětové letecké cateringové produkce.

1. Catering pro letecké společnosti

LSG Sky Chefs je mezinárodně uznávaným poskytovatelem kuchařské odbornosti v oblasti leteckého cateringu.

Letecký catering profituje z kuchařských znalostí mnoha šéfkuchařů situovaných na různých trzích po celém světě. Pokročilý výrobní proces, přitažlivá menu a celosvětový dosah, tvoří z LSG Sky Chefs silnou společnost, jejíž kvality, inovace a spolehlivost přinášejí užitek mnoha leteckým společnostem po celém světě.

Aby společnost vyhověla měnící se poptávce, především v oblasti nízko nákladových letů a ekonomických třídách krátkých letů, LSG Sky Chefs neustále vyvíjí alternativní a cenově dostupná řešení, jako jsou hluboce zmrazené produkty, potravinové balíčky a využití centrální produkce.

Mezi hlavní benefity patří:

- Zkušenost a kvalifikace leadera na trhu;
- Kulinářská dokonalost a inovace;

- Jednotná kvalita služeb celosvětově;
- Optimální investování.

2. In-flight vybavení a logistika

Každý zákazník je unikátní a vyžaduje individuální způsoby inovací designu produktů, různé zdroje, skladování a logistický management. Každý vyvinutý koncept se soustřeďuje na dosažení úspor nákladů při rostoucí kvalitě. LSG Sky Chefs také nabízí kompletní služby řízení vybavení, které poskytuje význačné úspory leteckým společností.

Zákazníci profitují z:

- Úspor nákladů a zvyšování kvality;
- Optimalizovaného designu produktů a alokace zdrojů;
- Bezpodmínečná odolnost;
- Příkladné skladování a logistické schopnosti.

3. In-flight management

Díky kvalitnímu In-flight managementu jsou zákazníci schopní zdokonalit operační procesy, minimalizovat komplikace, zvýšit spokojenost zákazníků a podporovat hodnotu značky udržením si plné kontroly. LSG Sky chefs identifikuje trendy průmyslu, monitoruje zpětné vazby produktu a vyvíjí ekonomicky efektivní způsoby k povznesení obecné zkušenosti pasažéra.

Partner získává:

- Významné snížení nákladů;
- Zvýšení flexibility k zajištění obchodního růstu, včasného zachycení změn trhu a preferencí spotřebitele;
- Zlepšení spokojenosti zákazníka a diferenciaci.

2.2.4 Milníky společnosti LSG Sky Chefs

1942	American Airlines zakládá Sky Chefs, dceřinou společnost Catering-Service
1966	Založení LSG Lufthansa Service GmbH, stoprocentní dceřiné společnosti Deutsche Lufthansa AG.
1993	LSG převzalo 33 Lokalit v USA, korunní značka "LSG Sky Chefs" uvedena na trh.
1995	Založení LSG Lufthansa Service Holding AG

- 1995-2000 Druhá fáze globální expanze, průnik na trhy v jižní Africe, Skandinávii, východní Evropě, v Turecku, Švýcarsku založením dceřiných společností či Joint Ventures.
- 2001 Rozšíření trhu do Itálie, vstup na indický trh.
- 2002-2007 Vstup na trh v Belgii, Malajsii, Anglii, v Jižní Koreji, Číně, Thajsku a Rusku. Konsolidace zisku a rozsáhlá restrukturalizace.

2.2.5 Podíl na trhu

Skupina LSG Sky Chefs představuje s 30% tržního podílu největšího světového poskytovatele služeb v oboru airline catering. Zásobuje téměř 190 provozů v působnosti asi 270 mezinárodních leteckých společností s palubními službami. Přibližně 60% konsolidovaného zisku je dosahováno v Evropě, na blízkém východě a v Africe, 30% v Americe a zbývajících 10% v Asii a Pacifiku. Nejdůležitější produkční jednotky se nacházejí na všech větších mezinárodních letištích v 47 zemích zeměkoule.

Vedle toho se skupina angažuje do provozu letištních restaurací a letištních loungí na německých letištích.

Po rozsáhlé restrukturalizaci procesů v produkci a správě dosáhla skupina LSG Sky Chefs v roce 2006 velkého převratu. Profitovala nejen z rozmachu letecké přepravy nákladu, ale také z rostoucí poptávky po inovujících nabídkách produktů a poskytovaných služeb i v oblasti In-flight Management.

Společnost se dostala z obtížných podmínek trhu posledních let ekonomicky silnější a vybudovala soustavně vzrůstající podíly na trhu, především v Asii a východní Evropě.³

2.2.6 Finanční ukazatelé 2007

Skupina LSG Sky Chefs si udržela růst úspěšného podnikání. Operativní výsledek významně vzrostl potřetí v řadě. Snahy směřující ke snižování nákladů nebyly jedinou příčinou k zdvojnásobení zisku a vytvoření hodnoty.

V nynějším stabilním tržním prostředí LSG Sky Chefs zkoumá potenciální příležitosti k dalšímu růstu a diferenciaci. V reakci na zralost a růst regionálních trhů leteckého cateringu, následuje LSG Sky Chefs tyto výzvy adaptací obchodních strategií.

³ LSG Lufthansa Service Holding AG: *About Us - LSG Sky Chefs*. Retrieved from World Wide Web on 11th Jan, 2008. < <http://www.lsgskychefts.com/en/about-us.html> >

Na rostoucích trzích jako je Asie, východní Evropa a Střední východ se pozornost soustřeďuje na geografickou expanzi, zatímco na nasycených trzích v Evropě a Americe je fokus na optimalizaci nákladové struktury a expanzi díky vytváření partnerství.

Globální trh leteckého cateringu roste průměrně o 3% ročně, i když nejvíce rostoucí trhy jako je Čína a Indie se rozvíjejí mnohem rychleji.

Tab. 2: Finanční ukazatele společnosti LSG Lufthansa Service Holding AG v 2006/2007

		2007	2006	Změna [%]
Výnos	Mil. €	2396	2278	5.2
Operativní výsledek	Mil. €	100	50	100.0
EBITDA	Mil. €	167	168	-0.6
CVA	Mil. €	21	-50	-
Kapitálové výdaje segmentu	Mil. €	153	71	115.5
Počet zaměstnanců k 31.12. 2007	Počet	30101	28555	5.4

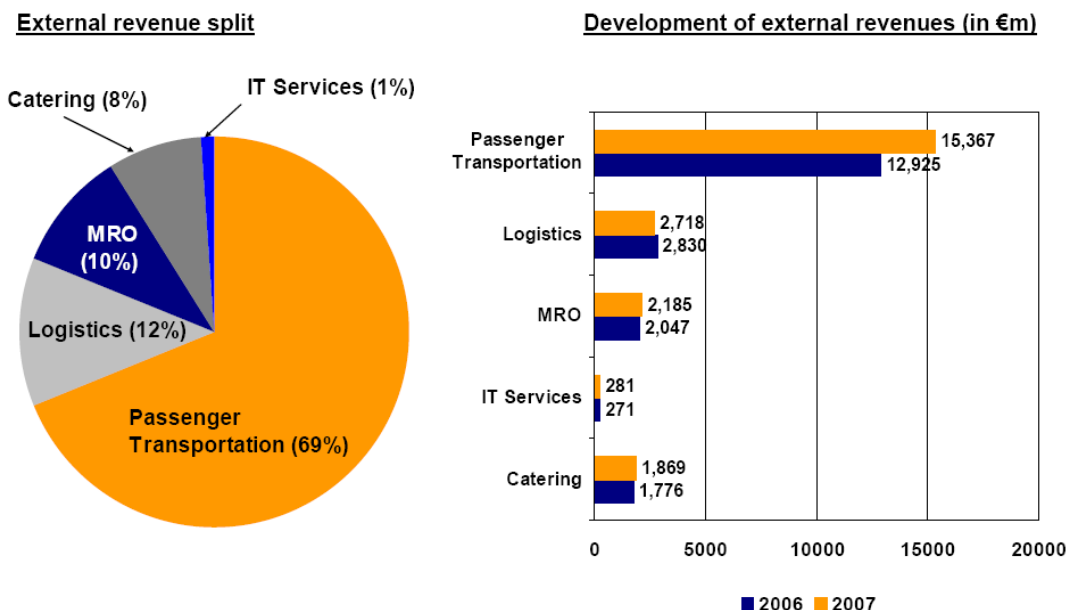
Zmíněná tabulka ukazuje na růst zisku tempem 5,2%, což představuje přibližně €2,4 miliard. Trhy jako je rychle rostoucí region Asia / Pacific, Latinská Amerika a Východní Evropa expandovaly mnohem rychleji než je vypočtený průměr.

Celkový operační výnos vystoupal na pouhých €25 miliard, tzn. o 37%.

Operační výsledek vzrostl na dvojnásobek, srovnáváno s loňským rokem, zejména díky výkonům a minimalizováním nákladů.⁴

⁴ LUFTHANSA: *Annual Report 2007*. Retrieved from Worl Wide Web on 14th March, 2008.
<http://lww.ebase.dlh.de/nachrichten/e/special/bpk2008/annual_report.pdf>

Obr. 1: Zisk korporace dle jednotlivých obchodních segmentů 2007 vs. 2006



2.2.7 Struktura společnosti

LSG Lufthansa Service Holding AG se sídlem v Neu Isenburgu je stoprocentní dceřinou společností koncernu Deutsche Lufthansa AG (viz příloha 1). Pod svým právním vedením dohlíží nad a vlastní různé podíly ve cca. 140 podnikatelských jednotkách. Svou hlavní činnost vykonává pod značkou LSG Sky Chefs, zaměstnává celosvětově přes 27.000 zaměstnanců.

LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd.

Shareholders:	Fly Top Ltd 20%, Hong Kong Dragon Airlines Ltd. 32%, Hong Kong International Air Catering Ltd. 10%, LSG Catering Hong Kong Ltd. 38%
Obchodní činnosti:	In-flight Catering, úklid paluby
Ostatní služby:	Industriální Catering, Restaurace na letištích & Lounges
Počet zaměstnanců:	800
Počet letadel obslužených za den:	112
Počet jídel vyrobených za den:	28000
Celková kapacita výroby:	30000 porcí

LSG Sky Chefs (Thailand) Ltd.

Shareholders:	LSG Catering (Thailand) Ltd. 64%, Siam Hotel Syndicate Co., Ltd. 18%, Tantiprasut Family 18%
Obchodní činnosti:	Catering v leteckém průmyslu
Počet zaměstnanců:	450
Počet jídel vyrobených za den:	11500
Celková kapacita výroby:	25000 ⁵

2.3 Projekt SAP MM

2.3.1 Koncept Implementace

SAP MM společně s dvěma dalšími projekty FIFA a CBase jsou pilotními projekty v regionu APAC; reprezentují úzkou spolupráci společností LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd., LSG Sky Chefs Thailand Ltd., dceřiných společností v Asii, a LSG Lufthansa Service Europa/Afrika GmbH se sídlem v Neu Isenburg, v Německu.

Společnost LSG usiluje o řízení toku materiálu tak, aby byla schopna poskytnout perfektní služby svým zákazníkům po celém světě. Management materiálu ovládá a řídí tok všech položek na všech úrovních logistické sítě s ohledem na strategii řízení zásob a minimalizaci nákladů s nimi spojených. Tohle často znamená řízení tisíce různých zdrojů, poptávaných po stovce dodavatelů. Navíc je potřeba pečlivě sledovat přepravní a skladovací náklady. Akutní dodávky vypravené leteckou dopravou obvykle stojí patnáctkrát více než přeprava lodí. Společnost se snaží zmenšit také spotřebu materiálu. Základem nutným k zajištění optimalizace všech zmíněných potřeb je IT systém poskytující spolehlivou předpověď poptávky, spotřeby materiálu a potřeby zásob.

Korporace působící v průmyslu vzdušné a letecké přepravy používají integrovaný standardní software SAP R/3 již několik let pro podporu a optimalizování obchodních procesů.

LSG implementuje SAP, obchodní informační systém, který zvýší efektivitu v oblastech financí, nákupu a operativních oblastech a zároveň poskytne řídicí nástroj ke zvolení

⁵ DEUTSCHE LUFTHANSA AG: *Locations – eBase*. Retrived from World Wide Web on 08th Jan, 2008.
<<https://ebase-auth.dlh.de/irj/public/de/lsg/zdf/locations>>

správného obchodního rozhodnutí. SAP Materials Management (MM) nahrazuje dosavadní IT systémy a tím dovoluje implementovat operace supply chain.

SAP ERP aplikace je integrovaný software vyrobený ve společnosti SAP AG, která se soustředí na obchodní softwarové požadavky středně velkých a velkých organizací ve všech průmyslech a sektorech.

SAP MM poskytuje vše k řízení materiálů, charakterizovaných jako zdroje organizace. Tyto zdroje zahrnují pracovníky, lidskou pracovní sílu a materiály. Hlavní funkce systému jsou využitelné v oblasti nákupu, managementu zásob, hodnocení a oceňování, managementu dávek a klasifikace zboží. (Murray, 2006).

2.3.2 Implementace v Asijských Lokalitách

Implementace je nejnákladnějším a nejdůležitějším faktorem ERP systémů. Má za úkol popsat dosavadní ekonomické procesy a tyto nadefinovat do ERP systému tak, aby provádění těchto procesů bylo efektivní, rychlé, jednoduché a provázané s procesy, na kterých závisí. Implementace a kroky s ní související mají následující strukturu:

- Definice procesu na ekonomické úrovni;
- Naprogramování, případně úprava stávajícího kódu;
- Otestování;
- Přenos do produkčního prostředí.⁶

Samotný přenos do produkčního prostředí systému SAP MM v Asii proběhne v několika fázích. Nejdříve bude software implementován v LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd. následována společností LSG Sky Chefs Thailand Ltd. Následně pak bude software zaveden v ostatních pobočkách regionu APAC.

LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd. vystupuje jako regionální centrum v regionu APAC. Výdaje spojené s implementací softwaru budou uhrazeny z fondů v Hong Kongu a následně vyúčtovány ostatním dceřiným společnostem.

Primární krok implementace je představení vzoru LSG SAP MM jako podkladu k diskuzím, definování požadavků a specifikací plynoucích z charakteristik prostředí. IT

⁶ WIKIPEDIA: ERP. Retrieved from World Wide Web on 17th March, 2008.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning>

systém bude adaptován s ohledem na místní restriktce a pravidla. Cílem tohoto kroku je demonstrovat praktickou funkčnost systému, představit software konečnému uživateli a otestovat příklady z praxe.

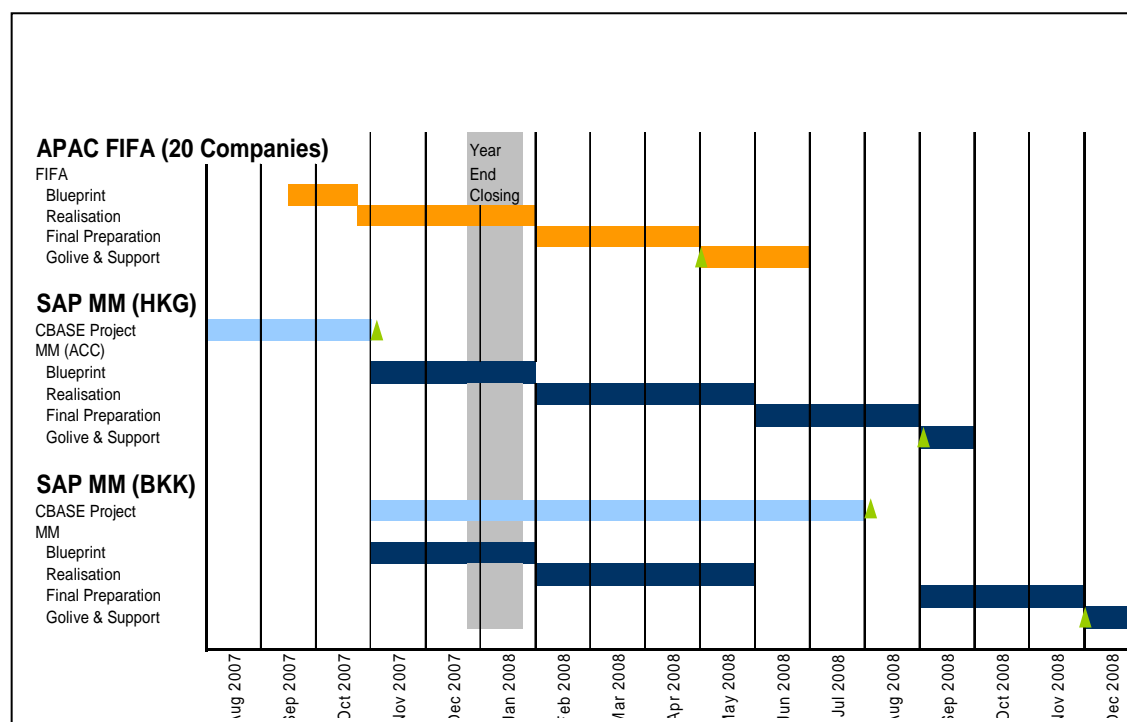
Zvolená metoda představení prototypu vede k úspoře času a zvýšení efektivity. Navíc zajišťuje včasné odhalení špatných či chybějících opatření před samotnou implementací.

2.3.3 Harmonogram Projektu

Po uskutečnění Kick-Off workshopu v listopadu roku 2007 v Hong Kongu následovala přibližně tří měsíční fáze příprav tzv. návrhu na obou stranách, v Německu i Hong Kongu. Asijský tým se soustředil na definování všech požadavků a potřeb, které musely být ve srozumitelné formě transferovány k developerům v Německu.

Časový harmonogram byl stanoven velice realisticky včetně časových rezerv na neočekávaná zpoždění, nehody či jiné neplánované okolnosti. Skutečné uvedení v Hong Kongu bylo stanoveno na srpen 2008, následně bude software implementován v Bangkoku, přibližně na konci listopadu 2008. Představení prototypu bylo rozvrženo na počátek dubna. Časový plán poskytuje oběma týmům dostatečný prostor na vývoj a definici požadavků, včetně školení zakončeného uživatelskou akceptací.

Obr. 2: Rozvrh Projektových Fází v HKG a BKK



2.3.4 Cíle Projektu

Následující cíle projektu SAP MM v Asii byly definovány během Kick-off workshopu:

- Transformace procesu materiálových toků z manuálního na systémový. Nový IT produktlepší průhlednost dat, umožní efektivní řízení zásob, controlling;
- Úspěšná implementace SAP MM v Hongkongu a v Bangkoku. To znamená bezproblémový chod systému za daných podmínek a v daném časovém horizontu;
- Implementace standardních procesů a politiky. Ohled je brán na specifika každé země, politické, ekonomické a jiné relevantní faktory. Rozhodujícím faktorem úspěchu je ale všechny procesy standardizovat s co největší přesností;
- Nahrazení různých systémů inventarizace a manuálních procesů jako používání skladových karet a výkazů, pracovních listů v MS Excel, jiných informačních systémů jako systémů celního skladu, INflair v Hongkongu nebo QOP v Bangkoku. Některé informační systémy budou migrovány později z technických či jiných důvodů;
- Zajistit spolupráci s ostatními používanými systémy; vybudovat rozhraní SAP MM s CBASE a FIFA.

2.3.5 Rizika projektu

Následující limitující faktory byly definovány jako rizika s největší pravděpodobností výskytu a jsou prezentována s diferenciací na rizika spojená s lidskými zdroji, rizika specifická pro společnost, technologická rizika a ekonomické hrozby:

Personální rizika

- Dostupnost místních zdrojů je kritickým faktorem k dosažení úspěchu. Místní management musí zajistit dostatečný počet poradců a výkonných pracovníků tak, aby nebyl překročen rozpočet;
- Zkušenosti s řízením projektu, schopnosti a dovednosti pracovníků v Bangkoku jsou velice omezené. Možná podpora ze strany Hongkongu a německého týmu bude potřebná;
- Nedostatečná angažovanost a zapojení konečných uživatelů;
- Schopnost práce s novým IT produktem; Dostupnost zdrojů FiFA týmu;

- Fluktuace klíčových členů projektového týmu;
- Vysoká fluktuace zaměstnanců v Bangkoku;
- Komunikace (jazyková vybavenost, kulturní rozdíly);
- Dostupnost zdrojů německých odborníků, školitelů apod.

Rizika specifická pro společnost LSG

- IT zdroje – zdroje informačních technologií jsou plně vytíženy s podporou současného systému a projektu CBase. Budou definovány role projektu SAP MM bez následného rozšíření týmu. Nutné rozdělení výkonů v rámci IT oddělení;
- Nedostatečný rozpočet pro zajištění externích poradců, expertů a školitelů. Omezená dostupnost odborníků z německého týmu.

Technologické závislosti

- Zavedení SAP MM závisí na připravenosti projektu FiFA, neboli finančního systému s rozhraním SAP. Zdroje FiFA týmu jsou omezené a nepřipravenost FiFA projektu ohrozí SAP MM projekt;
- Nutná integrace jiného právního systému;
- Různorodost systémového prostředí, značná rozdílnost rozvoje informačních technologií.

Ekonomická rizika

- Překročení rozpočtu;
- Potřeba rozsáhlé změny projektu;
- Změna požadavků ze strany projektových shareholderů.

Vyznačení všech rizik spojených s řízením projektu není možné, a proto zmíněný výčet nemůže být posuzován jako kompletní. Nepředvídatelná či neovlivnitelná rizika nejsou definována s ohledem na relevanci řízení projektu SAP MM.

2.3.6 Přínosy

Implementace nového IT produktu, SAP MM, povede ke zlepšení obratu materiálu a řízení zásob, lépe řečeno kontrola těchto logistických charakteristik bude vybudována

tak, aby došlo k úspoře peněžních prostředků, skladovacích prostor, k minimalizaci a zajištění materiálu s prošlou záruční lhůtou a k realizaci JIT dodávek.

Implementace regionálních standardních procesů a politiky zajistí pevnou kontrolu celistvého procesu zprostředkování a kvalitní verifikaci faktur. Systém umožní implementaci CPP (Corporate Procurement Policy – statutárního systému opatrování).

Centralizovaná matriční data a transakce budou ovládána jedním systémem. Konsolidované zprávy pro management budou k dispozici pro celý region. Zdokonalené informace řízení budou využívány k plánování opatrování, k vyjednávání s ostatními podnikatelskými subjekty, umožní řízení nákladů nákupu a zvýší nákupní sílu společnosti.

Systém podpoří i ty části logistických procesů, které nebyly doposud podporovány žádným informačním systémem a zvýší transparentnost nákladů a výdajů těchto hospodářských jednotek.

Zavedení systému se projeví na zvýšení produktivity práce, managementu času a setu dovedností a schopností.

Integrace se systémem FIFA zdokonalí finanční transparentnost, sníží se opětovné zadávání stejných dat, systémové rozhraní umožní efektivnější zpracování dat a následné využití k dalším analýzám a dokumentaci.

2.3.7 Rozpočet Projektu

Podkapitola ‚Rozpočet projektu‘ se zaměří na krátkou analýzu kalkulovaných nákladů a očekávaných úspor v Hong Kongu stejně jako v Bangkoku plynoucích ze zavedení SAP MM.

Následující tabulka je krátkým přehledem výdajů v obou lokalitách. Jednorázové investiční náklady dosahují výše přibližně €500.000. Dalších €60.000 ročně je vyhrazeno pro údržbu programu. LSG HKG disponuje kapitálem €395,200 definovaným z rozpočtu společnosti. Navíc €60,000 bude použito pro vybudování mrazírenských prostor. Společnost v Bangkoku vyhradila ze svého rozpočtu €97,255 pro projekt SAP MM.

€301,000 je rezervováno v portfoliu matěské společnosti společně pro projekt SAP MM a FIFA jako podpora celého regionu APAC.

Tab. 3: Kalkulace projektových nákladů

Náklady projektu SAP MM				
	CAPEX		Roční náklady	
HKG a BKK	Licence (1,416 € +99.7 €) x 60 plus 20% přírážka	107,934 €	Poplatek za údržbu S/W 17%	19,600 €
	Náklady projektu	386,664 €	Údržba systému	38,600 €
	Celkové náklady	494,598 €		58,200 €

Společnost předpokládá roční úspory plynoucích ze zavedení SAP MM v Hongkongu ve výši €200.000, což pochází z následujících propočtů:

1. Zvýšení obratu materiálu (-1 den) a snížení nízko obratových položek = €140.000;
2. Zvýšení užítu materiálu (-0.5%) díky supply chain managementu = €40.000;
3. Snížení opětovného zadání dat do systému a eliminace administrativní práce = €20.000.

Společnost disponuje kapitálem €395.200 určeným pro tento projekt. Dalších €60.000 je plánováno pro přestavbu mrazících boxů.

Společnost předpokládá roční úspory plynoucích ze zavedení SAP MM v Bangkoku ve výši €125.000, což pochází z následujících propočtů:

4. Zvýšení obratu materiálu a snížení nízko obratových položek = €70.000
5. Zvýšení užítu materiálu (-1.0%) díky supply chain managementu = €50.000
6. Snížení opětovného zadání dat do systému a eliminace administrativní práce = €5.000

Společnost disponuje kapitálem €97.255 určeným pro tento projekt.

Peněžní prostředky budou dále čerpány z plánovaného IT portfolia na rok 2008.

3 Teoretická východiska

Logistika byla vždy kritickou částí Porterových „7 P“ v marketingu: Product, Place, Price, Promotion, Planning, People, Processes. Komponent „Place“ představuje základní funkci podnikové logistiky zajistit produkt či službu na správném místě, ve správný čas, v odpovídající kvalitě a požadované kvantitě, a to za přijatelných nákladů.

Docent Pernica ve své knize charakterizuje klíčovou úlohu logistiky následovně:

Podstatou logistiky je řízení materiálových toků a s nimi spojených informačních toků, (t.j. navrhování a realizace logistických systémů, organizace, plánování a zavádění, řízení a kontrola činnosti opatřování, dopravy a skladování) od těžby surovin až po dodání hotových výrobků zákazníkům.⁷

3.1 Význam současných podnikových informačních systémů

Informační systémy dnes podporují nejen všechny důležité podnikové funkce, jakými jsou např. finance, logistika, plánování, prodej. IS musí držet krok také s businessem a jeho potřebami – tj. např. s různými podnikovými fúzí a trvalými požadavky na podporu efektivnosti a flexibilitu důležitých podnikových procesů.

Dominantní se stává obchodní přínos aplikací IS podniku. Toho je dosahováno jednak snižováním nákladů v rámci integrovaných a optimalizovaných podnikových procesů, ale stále více i podporou a rozšiřováním příjmů a prodejů nových, resp. inovovaných výrobků a služeb.

3.2 Funkcionalita podnikových informačních systémů ERP

Enterprise Resource Planning (ERP) je manažerský informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, a účetnictví.⁸

⁷ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1 vyd. Praha: Radix 1998. 660s. ISBN 80-86031-13-6

⁸ WIKIPEDIA: ERP. Retrieved from World Wide Web on 17th March, 2008.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning>

Za ERP jsou považovány jednak aplikace, které představují softwarová řešení užívaná k řízení podnikových dat a pomáhající plánovat celý logistický řetězec od nákupu přes sklady a výdej materiálu, řízení obchodních zakázek od jejich přijetí až po expedici, včetně plánování vlastní výroby a s tím i spojené finanční a nákladové účetnictví i řízení lidských zdrojů.

ERP v podniku zahrnují zejména následující hlavní činnosti, které souvisejí s:

- se správou kmenových dat;
- s dlouhodobým, střednědobým a krátkodobým plánováním zdrojů potřebných pro realizaci obchodních zakázek;
- s řízením realizace těchto zakázek z hlediska dodržování termínů;
- s plánováním a sledováním nákladů realizace, zejména výroby;
- se zpracováním výsledků všech aktivit do finančního účetnictví a controllingu.

ERP tak pokrývají zejména dvě hlavní funkční oblasti:

- podnikovou logistiku – nákup, skladování, prodej, distribuce, plánování zdrojů;
- finance – finanční, nákladové a investiční účetnictví, podnikový controlling.

3.3 Metody řízení aplikované v podnikových IS

Snahy o zefektivnění fungování podniků se projevují nejen v implementaci nových informačních systémů a technologií, ale i ve využívání vhodných metod řízení. Tento trend urychlil svoje tempo ve 2. pol. 20. století, kdy vznikaly a následně začaly být implementovány do podnikové praxe nové metody a principy pomáhající ke zvyšování kvality, ke snižování nákladů, ke zkracování průběžných dob a následně směřující zejména k získání a udržení zákazníka.

Dominantní pozici mezi metodami řízení, jejichž algoritmy se uplatňují v podnikových IS, představuje metoda MRP II. Vedle metody JIT v dostupných ERP řešeních zaujímá největší podíl a je obsažena v cca 60% produktů, které jsou v současnosti na trhu.

3.3.1 Materiálové plánování – MRP

Hlavním přínosem MRP je plánování materiálových požadavků z hlediska skutečných potřeb, definovaných zákazníkem nebo byl prognózován obchodníkem jako možná

očekávaná potřeba trhu. MRP pomáhá řešit základní úlohu podnikové logistiky zajištění správného materiálu na správném místě ve správný čas.

Pro správný chod MRP je nutné, aby existoval:

- soubor všech položek s potřebnými základními údaji;
- kusovník (BOM – Bill Of Material) pro každou vybranou položku;
- informace o stavu zásob, plánovaných a otevřených objednávkách a zakázkách včetně jejich časového rozložení pro každou plánovanou položku;
- hodnota průběžné doby nákupu nebo výroby a způsob stanovení velikosti dávky pro každou položku.

MRP se principiálně odlišuje od plánování založeném na sledování stavu zásob a generování požadavků na nákup či výrobu na základě dosažení určité, předem stanovené limitní velikosti zásob.

Algoritmus výpočtu materiálových potřeb v MRP probíhá pro každou položku dle následujícího vzorce:

Požadavky výrobního plánu

+ alokace

- předpokládaná výše skladových zásob

- předpokládané příchody materiálu

= čisté požadavky na materiál, objednávky na nákup či výrobní příkazy.

3.4 Projekty zavádění informačních systémů do podniků

Změny v oblasti podnikových IS probíhají vždy formou projektů, ať již se jedná o vytvoření nového IS, implementaci, úpravu či upgrade, resp. projekt systémové integrace více aplikací. Projekty IS jsou specifické tím, že jejich součástí tvoří i software, nastavení jeho parametrů a naplnění, neméně důležité je i správné využívání založené na dobrém proškolení uživatelů. Při implementaci IS do podniku se jedná o zásah do celé kultury podniku a způsobu komunikace, který se projevuje ve změně celé řady podnikových procesů.

K projektům z oblasti podnikových IS patří další specifika, protože většinou:

- jsou ovlivněné předchozími zkušenostmi;
- jsou vysoce proměnlivé;
- vyžadují sdílení podnikových zdrojů, tj. zejména vybraných pracovníků v podniku.

Pro projekty podnikových IS je dále typické, že postihují celou organizaci podniku, zasahují do strategie podniku či celých aliancí, přinášejí do podniku výrazný inovační potenciál s velmi krátkým inovačním cyklem změn, formují nové výrobky či služby, nové kanály pro řízení vztahu se zákazníky či s dodavateli a velmi často také probíhají současně s dalšími projekty v podniku.

3.4.1 Etapy projektu zavedení ERP

V dostupné literatuře se objevuje několik variant a doporučených postupů týkajících se procesu implementace IS. V praxi se pak tyto modely modifikují pro konkrétní potřeby podniku. Je nutné respektovat další existující informační systém a celkové podnikové prostředí. Například zavedení nového IS může být realizováno v důsledku rozhodnutí mateřské společnosti, odpadá tak výběr a mnohdy i detailní studie potřeb a je implementován doporučený IS. Pro zjednodušení bude prezentován model o třech etapách:

1. Etapa I – Studie a rozhodnutí, zda zavést ERP
2. Etapa II – Hledání vhodného ERP v nabídce trhu
3. Etapa III – Implementace vhodného ERP

3.4.1.1 Etapa I – Rozhodnutí pro změnu podnikového IS a vytvoření týmu

Záměr zavedení ERP musí vycházet z jasného cíle, který je v souladu s business strategií.

Klíčová etapa pro zavedení ERP je první etapa, kdy z různých představ a přání, na základě důkladné analýzy stávajícího stavu v podniku, je nutné vytvořit studii popisující všechny vlivy tak, aby bylo možné zodpovědně rozhodnout, nakolik je záměr zavést v podniku ERP uskutečnitelný, zda se přitom vyřeší klíčové problémy podniku a uvažované řešení přinese žádoucí efekty.

V rámci této etapy analýzy v podniku by měly být zjištěny či ověřeny informace o:

- záměrech vlastníků, strategických cílech podniku;
- programu výrobků a služeb a jejich potenciálu na trhu;
- vztazích a formě komunikace se zákazníky, dodavateli či obchodními partnery;
- stavu informačních toků v podniku a používaných dokladech;
- současném stavu využívání IS/IT, stavu procesů v podniku;
- potenciálu personálu;
- finančních prioritách podniku podporujících zlepšení stávající situace.

Velmi důležité je i personální zajištění projektu. Na práci na projektech se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Tito vybraní lidé tvoří projektový tým, v jehož čele je manažer projektu. Ten je vybrán vrcholovým managementem projektu a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává.

Týmový management projektu je formou vzájemné spolupráce projektového týmu s vedením podniku. Spolupráce uvnitř týmu se rozvíjí podle určitých pravidel, na nichž se musí členové dohodnout a bezpodmínečně je dodržovat. Mezi tyto pravidla patří například určení pravidelnosti a maximální doby trvání pracovních porad, určení specifických požadavků na obsah a formu zpracování dokumentů jednotlivými členy projektového týmu apod.

3.4.1.2 Etapa II – Výběr vhodného řešení

Druhá etapa vychází z rozhodnutí podniku, že se nový IS bude implementovat, např. nákupem ERP systému. V průběhu této etapy je proveden výběr vhodného IS a jeho dodavatele. Pro vlastní výběr většinou bývá ve větších podnicích dostatek odborníků. Pomoci mohou i externí specialisté. V tomto případě je doporučeno vhodně smluvně spolupráci ošetřit.

Ze systémového hlediska se na řešení správného výběru ERP systému podílejí tři hlavní komponenty:

- vlastní systém ERP;
- dodavatel;
- budoucí uživatel ERP.

3.4.1.3 Etapa III – Vlastní implementace vybraného ERP

Druhá etapa končí výběrem konkrétního ERP řešení a uzavřením smluv. Pro implementaci je důležitá doba jejího trvání, protože umožňuje stanovit termín, kdy systém začne sloužit podniku a jeho zákazníkům.

Po podepsání kupní smlouvy vybraného systému ERP jsou zahájeny vlastní implementační práce. V rámci implementace ERP je realizována podpora optimalizace podnikových procesů i cestou využití znalostí uložených do referenčních modelů.

V přípravných fázích vlastní implementace jsou prováděny následující činnosti:

- analýza potřeb a návrh koncepce řešení, kterou na základě požadavků provádí dodavatel;
- stanovení pravidel organizace a komunikace v rámci projektového týmu mezi dodavatelem ERP a jeho uživateli v podniku včetně naplňování schůzek;
- instalace ERP systému, včetně eventuální dodávky potřebného hardwaru a základního softwaru;
- zaškolení osob – obvykle se speciálním zaměřením na přehledové školené pro manažery podniku, školení projektového týmu, konečných uživatelů, IT specialistů, kteří budou mít systém na starosti a stanovení přístupových práv uživatelů;
- stanovení organizace toku dat, odpovědnost za jejich tvorbu, údržbu a zpracování;
- specifikace a nastavení důležitých parametrů ERP;
- analýza podnikových procesů a jejich korelace s procesy v referenčních modelech;
- navržení formulářů, s jejichž pomocí bude se systémem komunikováno;

- stanovení způsobu převedení stávajícího způsobu zpracování, současného řešení ERP na nový.⁹

3.5 Supply Chain Management

Koncepce Supply Chain Management (SCM - řízení dodavatelských řetězců) vyžaduje nový přístup k řízení nákupu podniku. Podnik nesleduje jen optimalizaci vlastních procesů, ale musí dojít k optimalizaci procesů v rámci celého dodavatelského řetězce za účelem řízení sítě tvorby hodnot pro zákazníka. Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů znamená úplnou integraci zúčastněných partnerů do společného řetězce logistických procesů.

Proces řízení toků materiálu prostřednictvím dodavatelského řetězce se označuje jako MRP druhé generace (Second Generation Materials Requirements Planning). K prognózování poptávky dochází v každé SKU (Stock Keeping Unit), tzn. v každé jednotce, která udržuje zásoby, a je vzájemně provázané směrem od nejvzdálenějšího bodu - konce sítě.

Mezi základní efekty řízení dodavatelských řetězců patří vyšší úroveň služeb zákazníkům, redukce zásob, minimalizace nákladů celého logistického řetězce, redukce času objednávek, vyšší schopnost reakce na tržní změny a sdílení informací s partnery v dodavatelském řetězci.

Ke svému přežití v dnešních tržních podmínkách podniky potřebují informační infrastrukturu, která by umožnila realizovat přesná rozhodnutí v reálném čase a která by umožnila také plné soustředění na spokojenost zákazníka, přičemž musí být současně zachována konkurenční schopnost a ziskovost podniku. Touto informační infrastrukturou je docílena optimalizace dodavatelského řetězce, v němž musí být zabezpečeno propojení odběratelů a dodavatelů tak, aby bylo možné integrovat procesy, přístupy, systémy, databáze a strategie mezi různými obchodními partnery.

Řízení složitého dodavatelského řetězce vyžaduje:

- rychlý přístup k informacím, které umožňují rychlé a efektivní rozhodování;

⁹ BASL, J.: *Podnikové informační systémy :podnik v informační společnosti*. Praha :Grada,2008. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. 283 s. : il., portréty. ISBN 978-80-247-2279-5

- optimalizaci výroby, aby bylo dosaženo maximální hodnoty výkonu, reakční schopnosti a výstupu z procesu;
- redukci zásob, ačkoliv roste úroveň služeb zákazníkům;
- plánování distribuce (za účelem dodávky produktu podle požadavků zákazníka);
- manažerské znalosti a zkušenosti řídicího personálu v oblasti vnitřních a vnějších vztahů;
- schopnost řídit multifunkční týmy (často i na mezinárodní úrovni).

3.5.1.1 Výběr vhodné metody výběru dodavatele

Při rozhodování o volbě dodavatele využíváme informace získané marketingovým výzkumem nákupního trhu. Vstupem do logistických procesů nákupu jsou tak výstupy procesu marketing.

Volbu dodavatele v rámci procesního řízení podniku proto zpravidla považujeme za součást marketingových procesů v nákupu, i když jejich vliv na navazující logistické procesy je nesporný. Úroveň marketingových procesů tak přímo předurčuje úroveň procesů logistických, např. správně provedená volba dodavatele má za následek optimální stupeň jím poskytovaných logistických služeb.

Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen dle jeho představ, má mít reálnou možnost obrátit se jinam. V opačném případě totiž odběrateli hrozí ztráty související s nutností urychleně zajistit dodavatele náhradního. Navíc může patrná závislost na jediném dodavateli vést k jeho záměrnému zvyšování cen, či diktování dalších podmínek.

K efektivní a nezájaté volbě slouží tzv. scoring - modely, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií.

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména spolehlivost dodávky, kvalita, způsob platby, cena, rychlost dodávky.

3.5.1.2 Optimalizace zásob

Optimalizace logistických procesů řízení zásob v nákupu probíhá v několika rovinách a fázích.

Strategické řízení zásob je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané výši a struktuře.

Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, jak to odpovídá vnitropodnikovým potřebám s ohledem na náklady. Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Tyto se znázorňují do tzv. pilového diagramu, který je základním deterministickým modelem teorie řízení zásob.

Do řízení zásob (v širším pojetí) zahrnujeme tyto činnosti:

- evidence zásob;
- analýza zásob;
- kontrola zásob;
- vlastní regulace.

Důležitou složkou řízení zásob je evidence zásob. Evidence zásob je základním a nepostradatelným zdrojem informací o jejich stavu a pohybu. Zachycuje tedy jevy, signalizující hmotnou nebo hodnotovou změnu stavu zásob.

Analýza zásob je nástrojem poznávání a hodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn stavů zásob. Analýza zásob sleduje také činitele, které ovlivňují stav a pohyb zásob.

Na analýzu navazuje kontrola zásob. Jejím úkolem je zajišťovat poznávání úrovně hospodaření se zásobami, jakož i stupeň dodržování určitých pravidel a pokynů nadřízených orgánů pro jejich usměrňování a využívání. Součástí kontroly je i kontrola způsobu likvidace nepotřebných, nadbytečných, popř. nepoužitelných zásob, jakož i kvalita evidence a analýzy zásob.

Výsledkem uplatňování jednotlivých složek komplexního řízení zásob je vlastní regulace zásob, tj. řízení zásob v užším pojetí. Takto chápané řízení zásob spočívá

v nepřetržitém sledování a hodnocení stavu a pohybu zásob na základě přijatých pravidel (např. limitů zásob), jakož i v pružném zajišťování zpětné vazby při vzniku odchylek od žádoucího stavu a vývoje.

Všechny čtyři relativně samostatné složky řízení zásob spolu velmi úzce souvisí, vzájemně se doplňují a podmiňují.

Z hlediska signalizace stavu zásob a kapacitních propočtů projektování a řízení hospodaření se skladovými zásobami jsou nejdůležitější hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob. Pro řízení zásob je důležitým ukazatelem hodnota průměrné, respektive optimální zásoby a z hlediska funkčního pak zásoba běžná, pojistná, technická a sezónní. Při stanovení signálních hladin zásob vycházíme na jedné straně z požadavku nutnosti krytí potřeb podniku, na druhé straně z podmínek na nákupním trhu tak, aby byly zabezpečeny klíčové potřeby při co nejnižších možných nákladech. Nositelem konkrétní výše zásob v podniku je realizovaná dodávka, jejíž výše se v průběhu procesu skladování přeměňuje na stav zásob.

3.5.1.3 Informační podpora nákupu

Po období velké popularity podnikových informačních systémů, charakteristického zejména vysokým přírůstkem jeho nových instalací, lze dnes vysledovat spíše trend ke zkvalitňování jejich využívání. Zlepšuje se způsob aplikování jimi nabízených informací do řídicí praxe. Efektivnější práce s nimi současně zpětně ovlivňuje tolik potřebnou kvalitu vkládaných informací.

Přestože dosud neexistuje jedno univerzální řešení, které by dostatečným způsobem pokrývalo všechny informační potřeby business podniku, dá se říci, že jádro většiny systémů představované výše popsanou metodou MRP II, se postupně prosazuje do praxe.

Na něj následně navazují další potřebné podnikové funkce. Mezi ně lze zařadit směrem k vlastní výrobě detailnější kapacitní plánování, dílenské řízení a automatizovaný sběr dat (jeden z klíčových předpokladů správného fungování této metody i podnikového informačního systému jako celku).

Na druhé straně příznivý vývoj ve zvládání řízení výroby i celých zakázek přispívá k existenci kvalitnějších informací, jež jsou v systému uloženy a archivovány.

Po několikaletém provozu podnikových informačních systémů (dále zkratka PIS) tak existuje dobrý základ pro provádění podrobnějších a detailnějších analýz a rozborů. Proto další rozvoj PIS je směrem k vrcholovému managementu ve formě různých manažerských informačních systémů, datových skladů apod.

Ukazatele KPI - kritické indikátory nákupu - V rámci svých informačních systémů progresivní podniky nastavují tzv. kritické indikátory nákupu, mezi něž patří například logistické ukazatele, jako je obrat zásob, dosah zásob, náklady na pořízení dodávky, náklady na skladování a udržování zásob, čas dodávky apod.

Tyto informace pak kromě potřeb účinného řízení nákupu slouží také k benchmarkingovým aktivitám (zvláště v případech, kdy má podnik více závodů) a hodnocení pracovníků odpovědných za daný ukazatel.

3.5.1.4 Optimalizace nákupu

Celková optimalizace nákupu je především záležitostí efektu synergií, tzn. uplatnění více zlepšení najednou, pomocí nichž podnik v konečném důsledku dosahuje lepší výsledky (úspory nákladů a zvýšení parametrů výkonnosti), než kdyby byla tato opatření aplikována jednotlivě. Mezi hlavní směry zlepšování procesů v souvislosti s implementací procesního řízení v současné době kromě dříve uvedených dále patří především elektronizace a nové organizační formy řešení podnikového nákupu.

V důsledku procesního řízení a s ním související "elektronizace" nákupu bude také nezbytná standardizovaná forma a tok dokumentů nákupu a skladování (Workflow). Pojem Workflow lze chápat jako automatizaci celého nebo jen části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly posouvány od jednoho účastníka procesu k dalšímu podle určitých pravidel tak, aby bylo možno snáze plnit cíle podniku.

Cílem implementace moderních informačních systémů je vytvoření systémové podpory procesního řízení podniku. Další vývoj přinese algoritmizaci, zjednodušení a snížení nákladů na administrativní, marketingové a logistické procesy nákupu.¹⁰

¹⁰ LUKOSZOVÁ, X.: *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu*. Logistika.Ihned.Cz. 2008. <
http://logistika.ihned.cz/c4-10024660-22971410-B00000_detail-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>

3.5.1.5 ABC Analýza

Analýza ABC vychází z myšlenky, že někteří zákazníci a produkty přinášejí podniku vyšší užitek než jiní zákazníci. Užitek se zde hodnotí ve smyslu rentability, prodejního obratu, podílu na trhu, a dalších ukazatelů, které považuje podnikový management za směrodatné. Pokud bychom použili jako příklad rentabilitu, pak nejvíce rentabilní zákazníci a produkty by měli v tomto smyslu dostávat nejvíce pozornosti, a tím i nejvyšší úroveň zákaznického servisu. Rentabilita by se přitom měla měřit jako podíl výnosu daného produktu k fixním nákladům a zisku.¹¹

Základem ABC analýzy jsou spotřeby například skladových statistik jako hodnota materiálu nebo materiální náklady, které představují kritéria volby. Stanovení hodnoty se uskutečňuje v následujícím pořadí:

1. vynásobení množství materiálu nákupní cenou například pro výrobní náklady;
2. uspořádat druhy materiálu podle výše hodnoty sestupně;
3. kumulovat hodnotu a množství tak, aby bylo uvedena návaznost na celkovou hodnotu;
4. grafické zobrazení.¹²

Paretův zákon dokládá, že v mnoha situacích je určující relativně malý počet kritických faktorů. Například 80% úzkých míst v logistickém systému může způsobovat neschopnost jediného jedince. Tento koncept je znám také pod názvem pravidlo 80:20.¹³

¹¹ LAMBERT, D., M. *Logistika : [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0. s. 54.

¹² WANNENWETSCH, H. *Vernetztes Supply Chain Management*. Berlin: Springer, 2005. ISBN 3-540-23443-8. s. 217.

¹³ LAMBERT, D., M. *Logistika : [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0. s. 54.

4 Návrhy řešení

Po představení různých teoretických konceptů, analyzuji v následující kapitole efektivitu, výhody a přínosy plynoucí z implementace SAP MM v regionu APAC. Analýzy budou vycházet z teoretických poznatků uvedených v kapitole 3. Na základě praktických zkušeností a získaných postřehů během projektu v LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd. budou vytyčeny obchodní přínosy pro společnost.

Popis interních slabých a silných stránek bude následovat za charakteristikou externího prostředí. Základní údaje IT systémů, momentálně používané v regionu APAC, budou uvedeny ve zvláštní kapitole společně s obtížnostmi, které způsobují.

Relevantní body získané během analýz budou shrnuty do SWOT analýzy. Kombinací získaných zjištění budou stanoveny strategie vedoucí k co možná nejefektivnější implementaci SAP MM.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Podkapitola „Analýza vnějšího prostředí“ se krátce soustřeďuje na sociálně-kulturní, politické a ekonomické faktory, které by měly být zohledněny při vstupu na trh APAC, při získávání obchodních partnerů v regionu. Budou uvedeny pouze data mající vliv na letecký průmysl.

4.1.1 Externí prostředí Hong Kong

Ekonomické faktory

- Hongkong má nejliberálnější ekonomiku světa;
- Je to jedno z nejdůležitějších světových středisek bankovníctví a obchodu;
- Bod vstupu do Číny, největší středisko investic ze zahraničí;
- Největší světová ekonomika orientovaná na služby (služby reprezentují 90% HDP);
- Inflace stagnuje, spotřební ceny rostly o 2% v roce 2006, a o další 2% v roce 2007;
- Míra nezaměstnanosti klesá, pro rok 2006 byla stanovena na 4.8% a 4.0% nezaměstnaných bylo v roce 2007;

- 8% růst cestovního ruchu v roce 2006 byl překonán i v roce 2007, kdy více než 28 miliónů turistů (čtyřnásobek populace HKG) navštívilo Hong Kong, a tím byl zaznamenán 10% růst oproti roku předchozímu;
- Hong Kong zažil silný, liberálně založený růst ekonomiky v posledních letech. Na základě nové kalkulace, prezentované v říjnu 2007, skutečný HDP expandoval na 7.1% v 2005, 6.8% v 2006 a vzrostl také o 6.1% v prvních třech kvartálech roku 2007;
- Čtyři pilíře ekonomického sektoru Hong Kongu jsou: obchod a logistika (28.9% HDP ve vykazovaných hodnotách v 2005), turistika (3.2%), finanční služby (12.8%), a profesionální služby či služby výrobní (10.7%).

Hong Kong jako regionální centrum

- Nejrušnější letiště pro mezinárodní carga;
- Třetí největší přístav pro kontejnerovou dopravu;
- Středisko rizikového kapitálu v Asii;
- Třetí největší trh zboží v Asii, sedmý na světě. Kapitalizace trhu zboží v HKG dosáhla US\$2,654 miliard;
- Třetí největší měnový trh v Asii, šestý na světě, operující s přibližně 29% veškerého kapitálu v regionu APAC (údaj z poloviny roku 2006).

Rozvoj infrastruktury

Hong Kong disponuje jedním aktivním letištěm, známým pod názvem Hong Kong International Airport lokalizovaným na ostrově Chek Lap Kok. V roce 1998, toto letiště nahradilo předchůdce zvaného Kai Tak Airport v Kowloon City, které bylo poté uzavřeno. Nové letiště mohlo hned po otevření odbavit 35 miliónů pasažérů a 3 milióny tun leteckého nákladu, a rostoucí trend ukazuje na expanzi hodnot na 87 miliónů pasažérů a 9 miliónů tun nákladu do roku 2040. Druhá runway, která byla uvedena do provozu v roce 1999, vzrostla kapacita letů z 37 na 45 za hodinu.

Náklady na pohonné hmoty ovlivňují catering business pouze nepřímo, musí být ovšem analyzovány a v dnešní době charakterizovány jako jeden z rizikových faktorů

pro společnost. Příloha 12 poukazuje na rostoucí cenu pohonných hmot, zmírněn vlivem hedgingu a pohybem měn.

Politika

Hong Kong, oficiálním názvem Zvláštní administrativní zóna Čínské lidové republiky je zvláštní správní oblastí Čínské lidové republiky.

Podle ústavy se Hongkong těší vysokému stupni autonomie, pouze za mezinárodní politiku a ozbrojené síly zodpovídá centrální vláda v Pekingu. Podle smlouvy, která je známá jako „Čínsko-britské společné prohlášení“, která byla podepsána ČLR a Velkou Británií 19. prosince 1984, se celé území Hongkongu pod britskou koloniální vládou 1. července 1997 stalo „Hongkongem, zvláštní administrativní zónou ČLR“. V tomto společném prohlášení se ČLR zavázala, že podle zásady „jedna země, dva systémy“, socialistický a ekonomický systém Číny nebude v Hongkongu praktikován a že současný kapitalistický systém a životní styl zůstane nezměněn po 50 let, tedy až do roku 2047.

Právo

V kontrastu s Čínských civilním právem pokračuje Hong Kong v následování tradice běžného práva založeného Britským koloniálním právem. Jak již bylo zmíněno, za mezinárodní politiku a ozbrojené síly zodpovídá centrální vláda Číny. SAR má autonomii v ostatních záležitostech.

Airline Catering v HKG

Na hongkongském trhu operují pouze tři společnosti v leteckém cateringu. Všechny tři společnosti poskytují navíc k přípravě pokrmů i ostatní služby jako je logistika, nakládání potravin a ostatních výrobků potřebných na palubě. Ve svých skladech také umožňují leteckým společnostem skladovat své zboží. Tímto si společnosti vyhrazují právo se zásobami leteckých společností disponovat a produkovat pakety společně s cateringovými produkty.

Tři frančizy operující v businessu leteckého cateringu dohromady produkují 120.000 jídel denně.

- Cathay Pacific Catering Services (HK) Ltd. investovala HK\$1.6 miliard do vybudování 50.400 m² letecké kuchyně, jedné z největších na světě, schopné vyprodukovat 80.000 pokrmů denně;
- LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd investovala HK\$660 miliónů do 15.000 m² letecké kuchyně schopné vyprodukovat 30.000 pokrmů denně;
- Gate Gourmet Hong Kong Ltd investovala HK\$382 miliónů na vybudování 8.850 m² vybavení schopného produkce 10.000 jídel denně. Flexibilní kuchyně je schopná pro své zákazníky vyprodukovat celou řadu etnického jídla a specialit pro lokální trhy.

Počet jídel vyprodukovaných místními společnostmi airline cateringu se v letech 2000 - 2006 vyvíjel následovně:

Tab. 4: Počet jídel vyprodukovaných na letišti Chek Lap Kok Airport

Rok	Počet jídel (v mil.)	Rozdíl (%)
2000	21.8	N/A
2001	21.4	-1.87
2002	21.8	1.83
2003	18.3	-19.13
2004	25.1	27.09
2005	28.1	10.68
2006	30.9	9.06

4.1.2 Externí analýza Thajska

Politika

Politické změny v Thajsku by měly vést ke stabilitě v zemi. Thajsko neboli Thajské království bylo nezávislé již od roku 1238 a je jedinou zemí v jižní a jihovýchodní Asii, která nebyla nikdy kolonizována. Od roku 1932 je Thajsko konstituční monarchií a v jejím čele stojí král Bhumiphol Adulyadej. Královská moc je regulovaná ústavou a je také podřízena jejím ustanovením. V současné době je Thajské království pod vojenskou vládou pod konstituční monarchií vedená generálem Sonthi Boonyaratkalin. Vojenská přítomnost není nijak viditelná a Thajsko je bezpečnou zemí pro turismus.

Ekonomika

- Úrovní HPD na obyvatele (cca 2500 USD) se Thajsko stále ještě řadí mezi rozvojové země. Struktura thajského HDP se však již podobá struktuře vyspělých zemí s výraznou převahou služeb (50% HDP) a průmyslu (40% HDP). O rozvojovém charakteru thajské ekonomiky svědčí neúměrně vysoký podíl zaměstnanosti obyvatel v zemědělském sektoru. Přestože se zemědělství podílí jen 10% na tvorbě HDP, váže na sebe téměř 50% thajské pracovní síly;
- K rychlému rozvoji thajské ekonomiky v posledních dvaceti letech (do krize v roce 1997 Thajsko patřilo mezi tzv. asijské tygry a tempa růstu v posledních letech jsou opět velmi vysoká) přispěl zejména rychlý rozvoj průmyslu orientovaného na export;
- Problémem stále zůstává malé využití průmyslových kapacit.

Právní systém

- Parlament upravil právní předpisy tak, aby ze země byla vytlačena korupce, byl umožněn vliv a vstup veřejnosti do politických rozhodnutí a tím i větší důvěra zahraničních investorů;
- Úplatkářství je stále akceptováno v každodenním obchodě a je téměř očekávané při obchodních jednáních;
- I když Thajsko podniklo kroky k minimalizaci těchto rizik, je stále příliš brzy očekávat, že země zvládne omezit či úplně odstranit své problémy s průhledností dat.

Sociální aspekty

- Protekce veřejného zdraví a bezpečnosti se odrazilo od situace, kdy neexistovala žádná oficiální agentura, pojišťovna či jiná zdravotnická organizace;
- Zdravotnický a bezpečnostní systém je zodpovědný za vysoký obrat pracovníků, nezaměstnanost, řadící se mezi největší rizika pro podnikání.

4.2 Interní Analýza

Rozbor základních interních ukazatelů poukazuje na finanční stabilitu společnosti LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd. Vzhledem k citlivosti dat budou prezentovány pouze hodnoty na bázi procentuálního vztahu k základně propočtů.

4.2.1 Vertikální analýza rozvahy 2007

Rozvaha je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Tento finanční výkaz podává přehled o majetku podniku a zdrojů jeho krytí v peněžním vyjádření k určitému datu (viz příloha 2).

Aktiva společnosti jsou reprezentována aktivy stálými v rozsahu dvou třetin, zatímco oběžná aktiva představují přibližně 34% struktury aktiv. Zásoby jsou zastoupeny pouze 4% oběžných aktiv. Vzhledem k teoretickým poznatkům je tento výsledek nízký. Je nutné zvážit charakter podnikání a také restrikce ze strany mateřské společnosti. Dynamičnost trhu a nedostatek prostoru ve skladech nutí společnost využívat metody JIT. Jak se ale dále ukáže, situace není ideální a společnost neoperuje se zásobami efektivně. Tohle patří k jedné z největších výzev pro projekt SAP MM. Malé procentuální zastoupení zásob v oběžném majetku je způsobeno prezencí peněžních prostředků a jejich ekvivalentů, představujících asi polovinu oběžných aktiv.

Propočty bylo dokázáno, že k běžnému provozu s mírnou rezervou pro nenadálé události, by společnost pohodlně mohla operovat s pouze 60% prostředků oproti současnému stavu. Za určitých podmínek by se společnost mohla označit za překapitalizovanou. Vzhledem k restrikcím ze strany shareholderů, není společnosti LSG HKG umožněno vstoupit na trh alkoholu či investovat do nemovitostí. Politika korporace udává, že výrobní jednotky nemohou investovat bez předchozích souhlasu shareholderů vzhledem k riziku v příbuzných businesssech.

Společnost proto nemá potřebu půjčovat si kapitál. Závazky jsou splacené čistým pracovním kapitálem a dokonce jsou vypláceny horentní sumy na dividendách jejím vlastníkům. Na druhou stranu by měly být propočteny náklady kapitálu. Bez cizího kapitálu rostou náklady na kapitál a není umožněno efektivní řízení kapitálových zisků.

Rozdílová analýza dokazuje zdraví podniku:

- Net Working Capital, kalkulovaný jako rozdíl stálých aktiv a krátkodobých závazků, dosahuje hodnoty přes HK\$ 72 mil. Pozitivní hodnota poukazuje na schopnost dostát svým závazkům v krátkém časovém úseku;
- Net Quick Assets dosahující HK\$ 92 mil. zajišťuje okamžitou splatnost všech závazků společnosti.

LSG vykazuje vlastní jmění ve výši 75% všech zdrojů.

Days Sales Outstanding (DSO) je hodnota ukazující průměrný počet dní, po které trvá společnosti sesbírat platby za uskutečněné prodeje. DSO je propočet:

$$= \frac{\text{Account Receivable}}{\text{Total Credit Sales}} * \text{Number of days} = 45 \text{ days}$$

Vzhledem k velké důležitosti kapitálu k řízení podniku, je samozřejmě zájmem společnosti získat všechny platby od zákazníků co nejdříve. Jak již bylo zmíněno, politika mateřské společnosti nedovoluje reinvestování peněžních prostředků a společnost proto disponuje přes 150% peněžních prostředků a jejich ekvivalentů k zajištění produkce.

4.2.2 Vertikální analýza cash flow 2007

Kalkulace vertikálních proporcí cash flow se omezí pouze na analýzu tří hlavních částí výkazu Cash Flow (viz příloha 3):

1. Operativní cash flow (OCF) – v ČR je ukazatel znám pod pojmem cash flow z provozní činnosti. Operativní cash flow ukazuje schopnost samofinancování společnosti a současně i její finanční sílu. OCF se vypočte podle následujícího vzorce:

$$OCF = EBIT + Depreciation - Taxes$$

Někteří autoři uvádějí, že právě cash flow platí účty podniku a je tedy lepším ukazatelem než zisk společnosti. OCF v rozsahu 90% všech cash flow poukazuje na dobré zdraví podniku a rostoucí business.

Operating cash flow ratio (hotovost z operačního cash flow) se využívá ve finanční praxi k odhadu, o kolik se generované hotovostní toky liší od vykazovaného hospodářského provozního nebo čistého výsledku. Ratio kalkulované jako $OCF /$

Current Liabilities ukazuje, že krátkodobé závazky jsou ze 73% kryty cash flow získaných z podnikových operací.

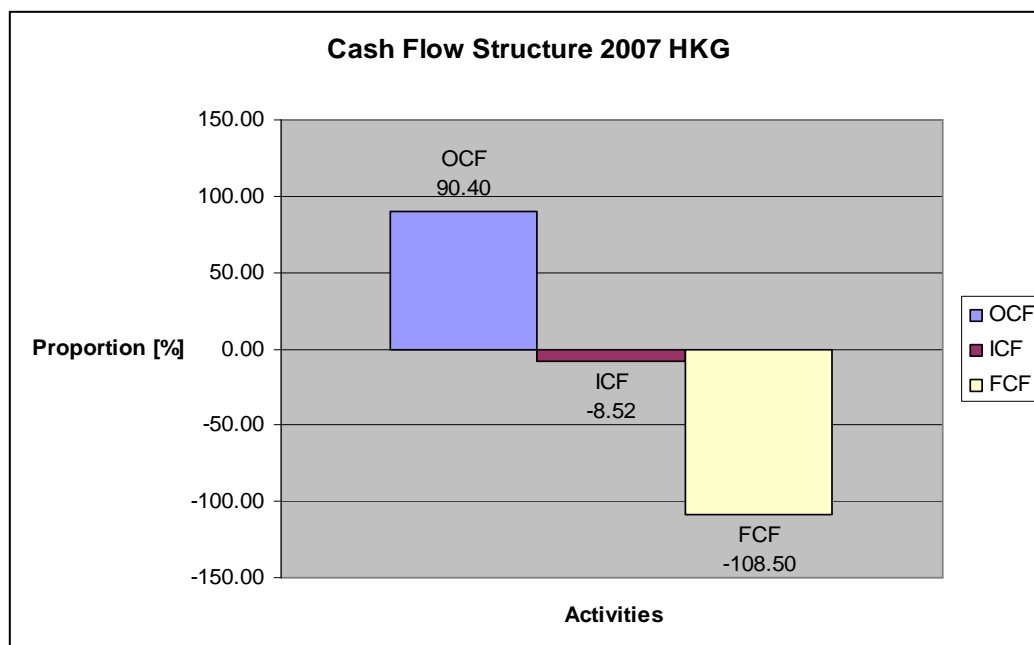
2. Cash flow z investiční činnosti (ICF) – položky na výkazu cash flow, která informuje o celkové změně v hotovosti podniku pocházející ze zisku či ztráty z investiční činnosti na finančních trzích a v operujících dceřiných společnostech, a změny v položkách investovaných do kapitálových aktiv jako jsou výrobní jednotky a jejich vybavení. Hodnota udává investice ve výši 9% celkového CF.

3. Cash flow z finanční činnosti (FCF) – kategorie výkazu cash flow, která analyzuje externí aktivity jako je vyplácení dividend. Formula pro cash flow z finanční činnosti se v zahraniční literatuře uvádí jako:

$$\text{Cash Received from Issuing Stock or Debt} - \text{Cash Paid as Dividends and for Re-Acquisition of Debt / Stock.}$$

Tato sekce výkazu cash flow, která udává negativní hodnotu o velikosti 109%, měří tok hotovosti mezi firmou a jejími vlastníky a věřiteli. Negativní hodnoty mohou znamenat, že podnik platí úroky z úvěru, ale také vyplácení dividend či zpětné odkupy materiálu.

Graf 3: Struktura Cash Flow v 2007, HKG



4.3 Průzkum úrovně informační technologie

Jedním z klíčových cílů projektu SAP MM je konvertovat celkový proces managementu materiálu z operací manuálních na automatizované a dále standardizovat obchodní procesy. Nový IT produkt zlepší transparentnost dat, zefektivní podnikový controlling a zejména celkový management materiálu a řízení zásob.

Region APAC doposud nedisponuje standardizovaným systémem pro management materiálu. SAP MM zavede do činností podniku logistické funkce, které umožní stabilizovat obchodní pozici na trhu a zvýší tak vyjednávací schopnost společnosti LSG.

Dalším přínosem plynoucím z implementace standardizovaného systému je zisk unifikovaných dat pro řízení materiálu pro celý region APAC.

LSG Lufthansa Service Hong Kong Ltd.

LSG Catering Hong Kong Ltd. v současné době disponuje několika desítkami počítačů, které jsou propojeny v síti. Veškerá činnost probíhá přes hlavní server, který se nachází ve výrobní jednotce společnosti. Tento server je dále propojen s ústřední administrativní kanceláří v Hong Kongu.

Firma využívá systém nazývaný INflair, což je zastaralý produkt, OS UNIX 2.6, s databází Informix.

INflair System Environment:

- K dispozici je šest 2-gigabyte, dva 4.2-gigabyte, dva 18-gigabyte a dva 36-gigabyte hard disky v SUN E450 UNIX Machine (RAID 0+1);
- Client support Windows 95 a Window NT OS platform.

Systém neposkytuje dostatečné možnosti k tomu, aby byla odbourána nepřiměřená manuální práce. Veškeré funkce k získání dat pro analýzy jsou velice nepružné, časově náročné a pro některé analýzy jako například rozbor odchylek fakturovaných cen zcela nevhodné.

Mezi nedostatky současného systému patří fakt, že některé úkony nemohou být provedeny současně. Například při provádění inventury nelze objednávat ani přijímat zboží po dobu dvou dnů.

Systém neposkytuje žádnou informaci o toku materiálu, o stavu zásob a proto doposud nebyl zaveden žádný management materiálu. Neexistují žádné minimální zásoby, objednávky jsou prováděny pouze na základě zkušeností zaměstnanců a posouzení oddělení nákupu.

Tenhle fakt představuje riziko při zaměstnávání nových pracovníků. Neexistují žádné postupy či pravidla řízení toku materiálu. Je nutné zohlednit vysokou fluktuaci zaměstnanců v asijských lokalitách. Zejména v Thajsku politický systém v podstatě zabraňuje lidem vykonávat svoji práci v souladu s osobním životem. Systém nemocenského pojištění a úlev při onemocnění rodinného příslušníka jsou na velmi nízké úrovni. Lidé pak musí opustit zaměstnání kvůli nemoci apod.

Současný informační systém tedy v žádném případě nevyhovuje požadavkům společnosti na zajištění řízení toku materiálu a stavu zásob.

LSG Sky Chefs (Thailand) Ltd.

Thajsko je na počátku rozvoje informačních a komunikačních technologií. Mnoho studií poukazuje na nedostatečnou úroveň IT v thajských společnostech. Národní statistická organizace v Thajsku předkládá výsledky výzkumu, který ukazuje na to, že pouhých 29,3% podniků v Thajsku používá počítače a necelých 60% z nich využívá služeb internetu.

Nejčastěji uváděné bariéry k užívání IT jsou následující (uvažují pouze obchod a služby):

Užitek informačních a komunikačních technologií obecně:

- Vysoké náklady (10,1%);
- Rychlá změna technologií (10,0%);
- Existující personální neochota či neznalost (8,0%);
- Obtížnost zaměstnávat personál s IT dovednostmi (7,1%).

Užívání internetu:

- Vysoké náklady na připojení k internetu (7,1%);
- Příliš komplikovaná technologie (6,7%);
- Obava ze zneužití dat (5,7%);

- Přenos dat je velice pomalý a nestabilní (5,1%);
- Ztráta pracovního času způsobená surfováním (3,6%).

Informační systém v Bangkoku je velice podobný a na přibližně stejné úrovni jako INflair, co se týče poskytovaných služeb a užitku pro podnik. Nazývá se QOP. QOP Systém Environment byl naposledy aktualizován v září, 1999 a jeho charakteristiky jsou:

- Server – Hardware Intel Pentium II 400MHZ; OS Novell Netware 3.12; Database Oracle 7.1.4. Database for Netware;
- Clients – OS DOS & Windows 3.1.

Podporuje pouze základní nákupní aktivity k vytvoření objednávky a stanovení kvót. Jazyk systému je angličtina. Vzhledem k tomu, že 90% pracovníků mluví pouze thajsky a neumí pracovat s počítačem, je IT systém využívám jen pragmaticky a naprostá většina úkonů je prováděna manuálně.

Mezi jednotlivými systémy neexistuje rozhraní, které by umožnilo přenos dat mezi nimi. Četnost výskytu chyb zapříčiňuje dodatečné hledání nepřesností ve výpočtech a znamená pouze zbytečnou práci a časovou náročnost.

Jazyková vybavenost pracovníků a schopnost práce s počítačem představuje jedno z největších rizik projektu.

4.4 Analýzy SCM

Pro globální projekty je charakteristické mnohočetné řízení odlišných činností tak, aby se dosáhlo co největší efektivity a úspory výdajů. Management se musí soustředit na odlišné bloky řízení, zejména se zvažují odlišné charakteristiky každé výrobní jednotky LSG. Obecně řečeno, klíčové aspekty řízení budou skladovací náklady a mzdové náklady v Evropě, zatímco v Asii se management musí soustředit na řízení materiálu, náklady na pořízení a jeho toky. Tyhle faktory ovlivňují strategii, rozhodování, řízení projektu a především alokaci zdrojů ze strany mateřské společnosti. Zatímco německé dceřiné společnosti směřují ke konceptu otevřeného skladu s cílem nulových zásob, minimálními skladovacími náklady a počtem pracovníků potřebných na řízení skladu, kolegové v Asii usilují o koncept uzavřeného skladu, přesné řízení zásob bez ohledu na počet potřebných pracovníků.

V rámci ekonomiky je otázka minimalizování nákladů klíčovým aspektem řízení zásob. Ke splnění tohoto cíle, každá společnost řeší následující elementární otázky:

- Co koupit?
- Kdy a kolik jednotek koupit?
- Kde koupit?

V současnosti se logistické úsilí soustředí na minimalizování fixace kapitálu v zásobách. Prostředkem k jejímu snižování je podstatné zrychlení průtoku materiálu výrobou. Zároveň se musí změnit vztahy s dodavateli a odběrateli tak, aby byly dodávky uskutečňovány v kratších intervalech a množstvích. Doposud bylo zvykem vytváření tzv. pojistné zásoby (v zahraniční literatuře pod označením buffer stock nebo safety stock) pro zajištění plynulosti dodávek, což bylo velice nákladné. Je třeba vyloučit dvojí pojistné zásoby, ponechat je pouze na straně dodavatele. (Jurová, 2001)

Těchto cílů může být dosaženo pouze v případě, že podnik disponuje kvalitním IT systémem, který poskytne hodnotná data k řízení logistických funkcí a umožní rozhraní s ostatními systémy užívaných k zajištění komplexních materiálových toků.

4.4.1 ABC Analýza

Z důvodu výběru optimální nákupní strategie, optimalizace velikosti dodávek a následné minimalizace skladovacích nákladů, doporučuje teorie diferenciaci produktů na základě ABC analýzy založené na Paretově principu 80/20 (podrobněji vysvětleno v kapitole 3.5.1.5 ABC Analýza, viz příloha 5).

Vzhledem k rozsahu práce budou okomentovány výsledky pouze na bázi skupin položek. Pro zajištění relevance hodnocení, budou také klasifikovány všechny položky nakupované v roce 2007, stejně jako spotřeba jednotlivých aerolinií.

Teorie udává, že v případě velkého počtu položek a dat vstupujících do ABC analýzy, se doporučuje třídění položek do více než tří tříd. Z tohoto důvodu bude skupina A rozdělena do více podskupin a budou vyvinuty pouze strategie pro tyto nejdůležitější skupiny položek.

Výsledky analýzy pak udávají směr k řízení zásob, poukazují na chyby současného systému a doporučují strategie pro položky s největším obrátem.

A třída

Položky skupiny A jsou kriticky důležité a vyžadují těsný monitoring a pevné řízení vzhledem k hodnotě obratu. Tyto položky typicky nezahrnují více než 20% z celkového počtu položek, v tomto případě se jedná o necelých 17%, jak ukazuje Tab. 5: Paterovo pravidlo 80/20.

Výsledky analýzy ukázaly, že nejvhodnější skupinou položek v sortimentu jsou zmrzlinové produkty. Z této skutečnosti by se dalo vyvozovat, že by se společnost měla soustředit na tuto skupinu, sledovat každou objednávku a skladování, stejně jako frekvence prodeje. Ve skutečnosti je potřeba analyzovat právě nákupy a prodeje, které ukážou, že zmrzlinové výrobky jsou prodávány pouze jedné aerolinii (KA). Tato letecká společnost požaduje určitou značku výrobků, proto nákup skupiny položek není nijak ovlivnitelný s cílem minimalizovat náklady. Navíc KA zajišťuje nejvíce letů denně, což se projevuje na množství poptávaného zboží a tím i obratu skupiny položek. Poptávka je proto stabilní, frekvence objednávání stanovena na principu JIT. Následné analýzy tedy dokázaly správně zvolenou strategii řízení zásob a velice omezený prostor k dalšímu zlepšování. Lze pouze doporučit vyjednávání s dodavatelem o výhodnější ceně nákupu. Skupinu položek s největším obratem jsem tedy degradovala do třídy AC.

Někteří by také předpokládali, že skupiny položek s masovými výrobky se umístí jednoznačně na prvních místech obrátových tříd. S mírným překvapením ale bylo zjištěno, že top skupinami jsou namísto toho zelenina a ovoce. Pozornost by se tedy měla obracet právě na tyto skupiny. V Hong Kongu je požadovaná zelenina rozdělena do dvou skupin, zeleniny čínské a západní. Západní zelenina je velice drahá vzhledem k importním nákladům z Evropy (import zvyšuje náklady přibližně na dvojnásobek). Dle průzkumu trhu lze i západní zeleninu pěstovat v Číně a od konkrétního čínského dodavatele získat fixní cenu za vypěstování. LSG může využít své vyjednávací síly k získání ještě výhodnější ceny u tohoto dodavatele. Přibližný odhad poklesu nákladů na nákup zeleniny se odhaduje na 40%.

Další skupinou, která si zaslouží větší pozornost je již dříve zmíněné ovoce a ovocné juice. Nabízí se navrhnout stejnou strategii jako u zeleninových produktů. Vzhledem ke klimatickým podmínkám ale toto řešení může pomoci jen částečně. Jistou pomoc s vyjednáváním a získáním výhodnější ceny by mohly pomoci ostatní dceřiné

společnosti, např. spoluprací mezi jednotkou v Thajsku a v Hong Kongu by se mohlo docílit lepších dovozních podmínek.

Rybí maso, hovězí, kuřecí a vepřové maso také patří k položkám vytvářejícím hodnotu. Neboť maso představuje asi 30% jednoho pokrmu na palubě, poptávka po něm a jeho spotřeba je velká. Ryby a produkty z ryb jsou poptávány od místních dodavatelů, což je zárukou nejlepší ceny. Srovnávání místních dodavatelů by mělo probíhat po kratších časových intervalech než tomu bylo doposud. Vzhledem ke kulturním zvyklostem je rybí maso hojně používáno ve výrobě. Navíc tato skupina obsahuje vysoce hodnotné položky jako je čerstvý losos, který je v současnosti zdrojem masivních ztrát a odpisů z důvodů prošlé expirační doby. Řešením je funkce SAP MM nazývaná batch management. Správně nastavené MRP pomůže sledovat expirační doby a upřesní velikost objednávek.

Ostatní masové produkty nejsou dostatečně ovlivnitelné. Vzhledem k externím faktorům ovlivňujícím nákup těchto produktů jsem také tyto výrobky degradovala do skupiny AC. Tyto faktory zahrnují především nemoci zvířete (Blue Pig Disease, Foot and Mouth Disease, Mad cow, Chicken Flu aj.) a striktní restrikce s nimi spojenými.

Ve skupině A se také vyskytují mléčné produkty, které jsou rozděleny do více podskupin k určení správné strategie. Pořizovací náklady jsou také vysoké vzhledem k nutnosti importu z jiných kontinentů. Některé položky patří k dlouhodobě skladovaným. K tomuto účelu by měly být propočteny minimální velikosti zásob. Např. některé druhy sýrů by měly také být zahrnuty do batch managementu k optimalizování dodávek ve vztahu k expirační době. V současnosti, sýr společně s lososem způsobují podstatnou ztrátu. Nadměrné objednávání zboží, krátká trvanlivost a nepřesné informace o spotřebě jsou principiálními důvody ke vzniku této ztráty.

Zajímavou položkou skupiny A je také minerální voda. Vzhledem k poznatkům z teorie, kdy by položky A neměly být skladovány, ale měly by být přímo spotřebovány, bych doporučila řídit tuto skupinu přesněji. Navíc patří minerální voda k položkám zabírajícím nejvíce skladovacího prostoru.

V obecné rovině jsou doporučována následující pravidla:

- Velice přísná kontrola spotřeby - interface se systémem CBASE definuje přesnou spotřebu;
- Přesné nastavení MRP, užití batch managementu;
- Řízení zásob založeno na plánu – ‘push system’;
- Žádná nebo velice malá pojistná zásoba – cíl přímé spotřeby;
- Fázované dodávky (denně), týdenní kontrolní report;
- Maximální sledování materiálového toku, centrální nákup/objednávky.

B Třída

Skupina položek B zastává menší důležitost než skupina A, přesto je nutné pravidelně reportovat o spotřebě, dodávkách a skladování. Tato třída se skládá především ze suchých položek. Následující pravidla jsou charakteristická pro skupinu B:

- Řízení zásob na základě poptávky – ‘pull system’;
- Nízká pojistná zásoba – MRP planning, resp. strategie JIT;
- Dlouhodobé intervaly mezi dodávkami (dvoutýdenní);
- Měsíční kontrolní report, kombinovaný nákup.

C Třída

Skupina položek C vyžaduje nejmenší míru kontroly, řízení. V některých případech je s nimi zacházeno jako s tzv. “free stock”. Charakteristicky se jedná o standardní, nízkonákladové a vždy dostupné položky, pro které by mohly být platná následující pravidla:

- Řízení zásob na základě poptávky – ‘pull system’;
- Vysoká pojistná zásoba, dodávka jednou za měsíc, pokud je možné;
- Čtvrtletní report;
- Decentralizované objednávání, nákup, minimální vytíženost pracovních sil.

Následující tabulka je důkazem Paterova pravidla v praxi, kdy je zřejmé, že 80% hodnoty obrátu zajišťuje necelých 17% položek. Toto pravidlo je hojně užívané v různých oblastech nejen managery zásob.

Tab. 5: Paterovo pravidlo 80/20

	Počet položek	Procent. zastoupení [%]	Podíl na obrátu [%]
A	190,00	16,92	80,05
B	305,00	27,16	14,93
C	628,00	55,92	5,02
Celkem	1123	100	100

Z tabulky je jasné, že ke skupině A patří asi 17% položek, dalších 27 % se řadí mezi položky skupiny B a zbylých 56% do skupiny C, které vytvářejí obrát ve výši 5%.

Následující tabulky analyzují strukturu skupiny A. První tabulka ukazuje, jaká je proporce každé skupiny v A-třídě. Např. 50 položek ze skupiny ovoce a zeleniny, zahrnutých do třídy A reprezentují 26% celé skupiny A.

Tab. 6: Struktura třídy 'A' s ohledem na procentuální proporce každé skupiny položek v třídě A

Struktura skupiny A		
Skupina materiálu	Počet položek	Podíl na celk. počtu položek
A – Obecné vybavení suchého skladu	41	21,58
B – Mléčné výrobky a led	38	20,00
C – Ovoce, zelenina	50	26,32
D – Syrové masové produkty	11	5,79
E – Zpracované masové produkty a dary moře	15	7,89
F – Ryby a dary moře	20	10,53
L – Alkoholické nápoje	2	1,05
M – Nealkoholické nápoje	13	6,84
Celkem	190	100

Následující tabulka na druhou stranu srovnává samotné skupiny položek. Ukazuje, kolik položek každé skupiny je zahrnuto do skupiny A. Např. pouhých 13% položek zeleniny a ovoce je řazeno do skupiny A, zejména pak západní zelenina. Jak již bylo zmíněno dříve, doporučuji pěstování západní zeleniny v Číně.

Tab. 7: Struktura třídy ‚A‘ s ohledem na počet položek jednotlivých skupin v třídě ‚A‘

Struktura položek A skupiny			
Skupina materiálu	Počet položek	Počet položek ve skupině materiálu	Podíl skupiny na obratu
A – Obecné vybavení suchého skladu	41	368	11,14
B – Mléčné výrobky a led	38	109	34,86
C – Ovoce, zelenina	50	391	12,79
D – Syrové masové produkty	11	25	44,00
E – Zpracované masové produkty a dary moře	15	92	16,30
F – Ryby a dary moře	20	38	52,63
L – Alkoholické nápoje	2	32	6,25
M – Nealkoholické nápoje	13	68	19,12
Celkem	190	1123	16,92

ABC analýza je základem pro řízení materiálových procesů. Analýza na bázi jednotlivých položek pak přesně ukazuje, které položky jsou kritické pro řízení toku materiálu (viz slovní rozbor výše).

4.4.2 Obrat zásob

Ratio obratu zásob kalkulující, kolikrát jsou zásoby prodány a znovu obnoveny v určitém časovém horizontu se řídí formulí:

$$= \frac{\text{Sales}}{\text{Inventory}}$$

Dalším užívaným vzorcem je:

$$= \frac{\text{COGS}}{\text{Average Inventory}}$$

Ačkoli se v praxi více používá první vzorec, COGS (cost of goods sold) by mělo nahradit prodeje vzhledem k rozdílné povaze cen. Zatímco prodeje jsou vedeny s tržními cenami, zásoby jsou účtovány cenami pořizovacími. Stejně tak průměrné zásoby by mohly být ve vzorci použity na místo konečných zásob, čímž se zmírní vliv sezónních výkyvů.

Ratio obratu zásob je v HKG 12,02 dní.

Vzhledem ke geografické dostupnosti dodavatelů a odběratelů, dynamičnosti cateringového businessu (přibližný výrobní proces je 40 hodin) a limitovanému prostoru

ve skladech, není tento výsledek ideální. Cílem projektu je snížit počet dní obratu zásob na 10 použitím SAP MM a jeho funkcí MRP.

K tomuto účelu je nutné optimalizovat kooperaci SAP MM a CBASE, což povede k přesnější předpovědi spotřeby materiálu. V budoucnu je pak určena hranice 7 dní.

4.5 Materiálový tok

Aktuální procesy v podniku a především toky materiálu budou analyzovány tak, aby byly vyzdvihnuty problémy a obtížnosti, se kterými se pracovníci setkávají při své práci. Tyto problémy pak budou analyzovány pomocí SAP MM.

Analýza současných procesů je velice důležitá pro srovnání se zadanými cíli projektu a budoucími procesy. Na jejím základě pak bude možné stanovit odchylky od stávajících postupů, na které činnosti je třeba se zaměřit a kde bude potřeba následná podpora nebo školení pro konečného uživatele.

Tok materiálu je rozdělen do několika kroků, za jednotlivé postupy je zodpovědné většinou jedno oddělení, v některých případech je nutná spolupráce dvou či více oddělení.

Nákupní oddělení vystupuje v roli kontrolora, má nejvíce práv a povinností a dohlíží nad tokem materiálu od nákupu, příjmu, uskladnění až po kontrolu faktur. Spolupracuje s produkcí na definici spotřeby a předpovědi nákupu. S účetním oddělením řeší odchylky faktur, následně vyjednává s dodavateli. Ve své pravomoci má také volbu nového dodavatele, stanovování kvót pro nové výrobky apod.

Proces spojený s tokem materiálu končí odesláním platby dodavatelům. K tomu jsou oprávněné pouze dvě osoby v LSG Catering Hong Kong Ltd.

4.5.1 Identifikace potřeby zboží

V současnosti není přesně definované, které oddělení je zodpovědné za různé typy zboží. Vedoucí produkce připravuje předpověď spotřeby na každý měsíc. Potřebná data jsou k dispozici v místním IT systému. Stahování těchto dat je ale časově velmi náročné a má vliv na výkonnost a rychlost systému. Na základě analýzy spotřeby v posledních 3 měsících a rozboru receptů vedoucí vypočte potřebné množství na daný měsíc. Předpověď se provádí 2 měsíce předem z důvodu včasného zachycení sezónních odchylek a nových produktů.

Rizika spojená s identifikací potřeby zboží:

- Předpověď není přesná, pracovníci skladu ji nevyužívají. Velmi časově náročná. V BKK se udržuje pojistná zásoba ve výši 20% předpokládané spotřeby. Velká ztráta materiálu;
- Menu se mění častěji než se provádí analýza. Informace se často dostane pozdě či vůbec k oddělení produkce či skladu. Problém komunikace se zákazníkem a mezi jednotlivými odděleními LSG.
- Klasifikace potravin chybí, není jasné kdo je zodpovědný za jakou skupinu materiálu. Problém s objednáváním, informací o zásobách.
- Neexistuje přesný návod identifikace potřeby, nejsou stanoveny minimální zásoby, žádná strategie zásob. Objednávky na základě zkušenosti a odhadu. Problém při zaměstnání nového pracovníka.
- Systém neposkytuje informaci o stavu zásob, neexistuje strategie zásob, řízení. Proces objednávání a nákupu je založen pouze na zkušenostech a odhadu skladníků a nákupčích. Vede k problémům při zaměstnávání nových pracovníků;
- Neexistuje daný rozvrh dodávek, zaměstnanci memorizují veškerý chod a dobu objednání.

4.5.2 Nákup zboží

Oddělení nákupu generuje požadavky z INflairu každý den. Objednávky jsou rozděleny dle dodavatele. Každá položka má předdefinovaného dodavatele.

Nedostatky procesu nákupu:

- Oddělení nákupu plně spoléhá na úsudek zaměstnanců skladu a produkce. Kontrola požadovaného zboží je opět na základě úsudku a zkušeností;
- Každá objednávka je tištěna, i když je k dispozici v systému z důvodu opakované kontroly, která není nutná (místní zvyk kontrolovat vytištěnou podobu s monitorem). Zvyšují se režijní náklady.

4.5.3 Příjem zboží

Příjem zboží je vesměs manuální práce, která nemá podstatný vliv na IT systém. Veškeré dokumenty jsou shromažďovány na jednom místě, na konci každého dne se

data vkládají do IT systému. Tenhle postup nebude možný v budoucnu, kdy je cílem uzavřený sklad.

Potíže související s příjmem zboží:

- Produkce spoléhá na kontrolu kvantity příjmem, sama kontroluje pouze kvalitu;
- Štítky na zboží přímé spotřeby udávají pouze datum. Obvyklé štítky se nepoužívají z technických důvodů. Někdy hrozí záměna zboží, např. při zaměstnání nového pracovníka;
- Systém vstupu dat do IT systému nevyhovuje požadavkům managementu materiálu, znemožňuje kontrolu toku materiálu a zásob.

4.5.4 Výdej zboží

Zodpovědným za výdej zboží je sklad, resp. jiná jednotka, kde je uloženo zboží. Sklad je založen na principu FIFO.

Údaje o výdeji jsou zaznamenávány do obsáhlého formuláře, na konci dne je provedena sumarizace a následné zadání dat do IT systému.

Složitosti výdeje zboží:

- Tištěný poptávkový list je i v čínštině; pracovníci, kteří neumí anglicky či neznají latinkové písmo, automaticky použijí tuto tištěnou formu;
- Sumarizace poptávkových listů je časově velmi náročná, vstup dat do systému neodpovídající potřebám skladu a managementu materiálu.

4.5.5 Účetnictví

Úkolem pracovníků je všechny účetní doklady překontrolovat, zda-li obsahují všechny potřebné údaje, razítko a datum přijetí, ověří jejich správnost v systému a zaúčtují.

Pokud se vyskytne nesrovnalost v kvantitě, doklad je poslán zpět k příjmu. Je-li rozdíl v ceně uvedený na faktuře a na objednávce, je podána zpráva nákupnímu oddělení, které toto vysvětlí s dodavatelem. Poté je faktura zaúčtována do systému.

Na konci měsíce je ze systému vytištěna zpráva o platbě. Účetní oddělení roztřídí veškeré faktury měsíce podle dodavatele, manuálně sečte výslednou sumu, která má být zaplacená dodavateli, překontroluje sumu v systému a uskladní doklady. Zpráva o platbě je pak postoupena schvalovacímu procesu a následné platbě.

Nedostatky:

- Třídění faktur je časově náročné, trvá 3 dny při vytížení pracovníka na plný úvazek;
- Systém nenabízí žádný controlling objednávek, veškeré procesy jsou prováděny manuálně;
- Převážná náklady jsou vkládány do systému bez jakékoli další alokace vedlejších nákladů;
- Technické problémy při přenosu dat mezi platebním systémem a INflair/QOP;
- Manuální vstup dat při platebním příkazu – přepis z jednoho systému do druhého.

4.5.6 Speciální případy

Zvláštním oddělením je celní sklad. Jsou zde skladovány položky duty free a bezcelní zboží. Celní sklad má svůj vlastní IT systém, který není propojený s INflairem.

Zboží zde uskladněno je buď ve vlastnictví LSG a je poskytováno aeroliniím za úplatu či je ve vlastnictví aerolinií, služby jsou fakturovány dle počtu zásobovaných letů. Zastupitelé aerolinií mohou kdykoli do skladu přijít a zkontrolovat stav svého zboží nebo si vyžádat zprávu o stavu zásob.

V budoucnu by i tento IT systém měl být nahrazen SAP MM.

Slabé stránky těchto procesů:

- Oddělení oprav je vybaveno hotovostí pro případ okamžité potřeby nebo nutné opravy. Takových transakcí proběhne asi 20 za měsíc, neexistuje zpětná kontrola;
- Místní slang je užívám k definici kvót od dodavatelů, k popisu produktu. Zaměstnanci nemluví anglicky a neznají latinkové písmo;
- Nepoužívají se žádné objednávkové dokumenty, uživatel pouze informuje oddělení oprav v případě potřeby. Dle ceny opravy je následně poslán objednávkový formulář do oddělení nákupu;
- Není stanoven žádný proces schvalování dodavatele;
- Pokud je objednávka připravena až po přijetí zboží, oddělení oprav nemá kontrolu nad přijímaným zbožím;
- Kdokoli z oddělení může podepsat fakturu po přijetí. Neexistuje žádná kontrola.

4.6 SWOT Analýza

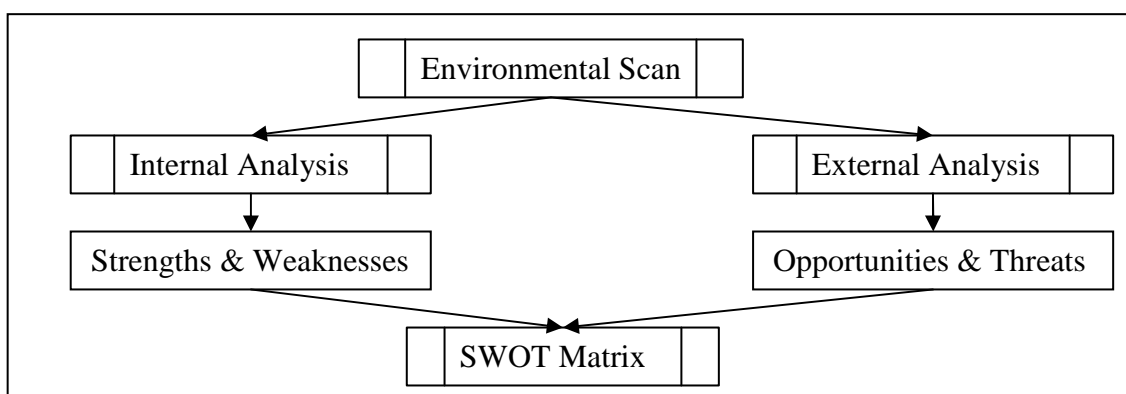
SWOT Analýza je nástroj strategického plánování využíváný k definování silných, slabých stránek podniku stejně jako externích příležitostí a hrozeb.

4.6.1 Ilustrativní diagram

Cílem analýzy je určit klíčové faktory vnitřního i vnějšího prostředí, které jsou důležité k dosažení cíle projektu či celého podniku.

Interní faktory mohou být právě silné a slabé stránky v závislosti na cíle organizace. Externí faktory pak zahrnují makroekonomické vlivy, technologické změny, legislaci a sociálně-kulturní změny, stejně jako změny trhu či konkurence.

Obr. 4: Ilustrativní diagram SWOT analýzy



4.6.2 SWOT Matrix

Podnik by se nutně neměl snažit o výčet všech relevantních položek matrixu, ale snažit se kombinovat silné stránky s příležitostmi tak, aby byly identifikovány strategie k získání konkurenční výhody. V některých případech se minimalizují slabé stránky, pracuje se na jejich zlepšení či odstranění.

Tab. 8: SWOT Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
Threats	S-T strategies	W-T strategies

S-O strategie sleduje příležitosti, které mohou být využity pomocí silných stránek podniku. LSG vidí velký potenciál na asijských trzích. Rostoucí letiště v HKG slibuje růst trhu, nové letecké společnosti vstupující na trh a z toho plynoucí příliv konečných

zákazníků. Tým projektu může benefitovat z toho, že není vyvíjen časový nátlak na projektové milníky. Uživatel může být řádně proškolen, požadavky na změnu či další adaptaci může být včasné zaimplementována, workshop umožňuje prodiskutování všech relevantních aspektů s managementem podniku, jako jsou např. odlišné dopravní náklady.

W-O strategie zdolává slabé stránky, aby podnik mohl využít příležitostí na trhu. Relativně levná pracovní síla v Hong Kongu se nabízí k zaměstnání dalších IT specialistů z zabezpečení podpory týmu. Během workshopu může konečný uživatel otestovat vyvinuté funkce a adaptace k tomu, aby zjistil, zda může vykonávat všechny úkoly a naplnit své potřeby s dostupnými reporty. Management orientovaný na výsledek významně podporuje využití všech funkcí systému SAP MM, určuje, které funkce musí být využívány, adaptovány či jsou pro daný region nadbytečné. Školením uživatelů se pak minimalizuje riziko Garbage In – Garbage Out.

S-T strategie identifikuje způsoby, jak podnik využije své silné stránky k omezení citlivosti na externí hrozby. Dynamický rozvoj IT a počítačových znalostí v Hong Kongské jednotce může být využit ke školení uživatelů a minimalizovat vliv nerozvinutých trhů jako je Thajsko. V každé jednotce by pak měl být určen pracovník, který školící dokumenty přeloží do místní řeči.

Dobré zdraví podniku a image společnosti jsou základem pro rozvoj dlouhotrvajících principů, např. k omezení vysoké fluktuace zaměstnanců v Bangkoku. Flexibilita a management orientovaný na výsledek umožňuje rychlou reakci na neočekávané vlivy jako je ztráta klíčových členů projektového týmu.

Důvěryhodná data o trhu a obchodu mohou být využita k rychlé reakci na požadavky trhu. Zaměstnatelé průzkumu trhu obvykle znají celkovou situaci na trhu a lépe se orientují v konkrétních problémech, např. ve výskytu chorob zvířectva. Vyplatí se proto investovat do poradenství, kvalitní průzkumy trhu podporují správné rozhodování managementu.

W-T strategie vyvíjejí obranný plán, jak zabránit slabým stránkám stát se citlivými na vnější hrozby. Tento plán může vycházet z již zmíněných strategií, navíc se může vybudovat komunikační matrix pro zlepšení přenosu dat mezi Asií a Evropou. V úvahu

by se měl brát především časový posun 8 hodin. Při správné komunikaci lze tento rozdíl využít jako výhodu (teoreticky práce 16 hodin denně).

4.7 Řešení systému SAP MM

Následující odstavce sumarizují hlavní procesní změny. Jak již bylo zmíněno, workshop se bude soustředit také na představení nových procesů. Vzhledem k určitým specializovaným funkcím pro koncern, některé funkce systému SAP MM nemohou být implementovány, na druhou stranu doporučení ze strany mateřské společnosti mohou být využity k optimalizování procesu materiálového hospodářství.

4.7.1 SAP Systémové prostředí

Server Hosting pro SAP R/3 systém bude vybaven následujícími komponenty:

- mySAP ERP2005 (ECC6.0) MM System;
- 3-systémové prostředí (výroba, konsolidace, test);
- 200 uživatelů, Unicode Systém.

Infrastruktura Hardwaru SAP R/3 MM:

- Production System P520+ 2CPU 12 GB RAM);
- Consolidation and Test System P520+ 2CPU 12 GB RAM;
- Storage DEV Business 200 GB; QAS Business 400 GB; PRD Business 400 GB;
- Efektivita Serveru 98,5%; Doba reakce max. 1 hodina; operativní čas 7 x 24h;
- OS Unix.

4.7.2 Řízení materiálových toků

LSG Asia se zajímá o možnost využívání nového procesu kombinací konceptu uzavřeného a otevřeného skladu.

Modul SAP MM slouží k podpoře, zachycení a vyhodnocování procesů materiálového hospodářství, které jsou realizovány ve společnosti, a to v integrovaném prostředí systému SAP.

Mezi procesy materiálového hospodářství patří:

- plánování nákupu materiálu a kontrola disponibility;

- nákup skladového materiálu;
- příjem, přesun, výdej a inventarizace materiálu;
- vedení zásob;
- logistická likvidace faktur.

Základním předpokladem fungování materiálového hospodářství podpořeného SAP MM je jednoznačná a relevantní evidence nakupovaných a skladovaných materiálů z časového i obsahového hlediska. Modul materiálového hospodářství je plně integrován s ostatními moduly systému SAP, a to zejména logistickými (např. SAP PM), jejichž implementace jsou v LSG Asia plánovány na rok 2010.

Mezi základní výhody systému patří:

- SAP MM je součástí modulárního informačního systému SAP, který představuje komplexní podnikové IT řešení pro řízení firemních zdrojů;
- Zprůhlednění nákupu materiálu;
- Snížení stavu zásob, stanovení výše optimální zásoby;
- Využití centrálního nákupu a tím získání množstevních slev;
- Další optimalizační opatření na základě inventarizace zásob, sledování on-line stavu zásob a tvorby různých analýz.

4.7.2.1 Matriční data

Material Master

Matriční data materiálu v systému SAP jsou rozdělena do různých aplikací. Tyto aplikace pak mohou být spravovány centrálně nebo každou jednotkou zvlášť. V LSG, material master je sestavován centrálně. K tomuto účelu probíhá další projekt na centralizaci těchto dat, pro každý region je nutné začlenit speciality a určité adaptace.

Velkým problémem v určení všech charakteristik materiálu je konverze jednotek. Nutná centralizace dat předpokládá užití základních měrných jednotek, což vede k přepočítávání tradičně zavedených jednotek.

Kritickým bodem je přesné definování MRP. Další analýzy a rozborů zásob na úrovni každé položky by měly být propočteny.

Vendor Master

Vendor master obsahuje veškeré dostupné informace o dodavatelích. Obecná data jsou vytvářena v SAP FI a transformována do MM via ALE interface. V LSG se nespravují ceny v SAP MM, ale bývají uvedeny pouze ve smlouvách.

Daně

Matriční data specifická pro každou zemi jsou také vytvořeny v SAP FI (např.: DE VAT VN 19%).

4.7.2.2 Požadavek materiálu

Proces zadávání požadavku do systémů bude realizováno na stejném principu jako doposud. Rozdílem bude odlišné rozdělení autorizací.

Klíčovým rozdílem je proces předcházející definování požadavků, založeném na rozhraní systému Cbase, dat plynoucích z MRP a batch managementu. Plánování nebude již založeno pouze na zkušenostech zaměstnanců, ale bude podloženo výpočty minimálních zásob a frekvencí objednávek.

4.7.2.3 Obecný nákup

Objednávky jsou automaticky generovány ze zadaných požadavků, zdroj dodávky je přiřazen systémem. V systému jsou také nadefinované přesné termíny dodávek, předem nasmluvené s dodavateli.

Na základě identifikace spotřeby materiálu ze systému CBase a stanovených minimálních stavů zásob bude stanovena objednávka materiálu, čímž odpadají nekontrolované objednávky založené na odhadu pracovníků.

4.7.2.4 Řízení zásob

Zdroj primárních dat pro řízení zásob jsou již zmíněná matriční data. Standardizované rozdělení materiálu a typ skladování významně ovlivňují řízení zásob. LSG rozlišuje mezi dvěma koncepty skladování, které se liší způsobem transferu a aktualizace dat SAP položek.

- Uzavřený sklad: příjem i výdej zboží je aktualizován okamžitě. Vždy je k dispozici aktuální stav zásob ve skladu, stav objednaného zboží;

- Otevřený sklad: příjem i výdej zboží ze skladu jsou transferovány a aktualizovány až pro určitém časovém úseku nebo vydaného množství. Z toho důvodu nejsou informace v systému vždy aktuální.

Příjem zboží

Samotný příjem zboží je manuální proces, kdy je vzhledem k aktualizaci implementovaného systému potřeba stanovit časové rozvržení procesu. Vzhledem k časové náročnosti byl stanoven požadavek vybudování rozhraní mezi systémem SAP MM a tzv. handheldy (ručními počítači).

Pro každý příjem zboží je nastaven indikátor, který poukazuje na tolerance nadměrné či nedostatečné dodávky (standardně nastavené tolerance +30 % /-20 % jsou pro potřeby regionu APAC příliš velké).

Expirační doba zboží

Funkce systému SAP nazývaná batch management umožňuje sledovat expirační doby zboží. Jak již bylo popsáno dříve, existují výrobky, které si přímo vyžadují tuto kontrolu.

Výdej zboží

Výdej zboží musí být aktualizován pouze po zboží zahrnuté do řízení zásob. V regionu APAC to ale znamená veškerý materiál na skladě. Možnost negativního množství je povolena pro jednotky operující na základě otevřeného skladu.

4.7.2.5 Ověření faktur

Na základě objednávky, přijatého dodacího listu a faktury je kontrolována správnost fakturované částky. Nákup materiálu je ukončen v okamžiku, kdy byla splatná fakturovaná částka vložena do platebního systému a platba byla odeslána (viz příloha 9).

Pokud se objeví nepřesnosti, systém generuje zprávu, která blokuje další činnost s konkrétní fakturací. Pokud jsou stanoveny limity nepřesnosti, faktura může být vložena do systému, ale platba není možná. V APAC regionu se o těchto tolerancích diskutuje, s největší pravděpodobností nebude tolerován žádný rozdíl.

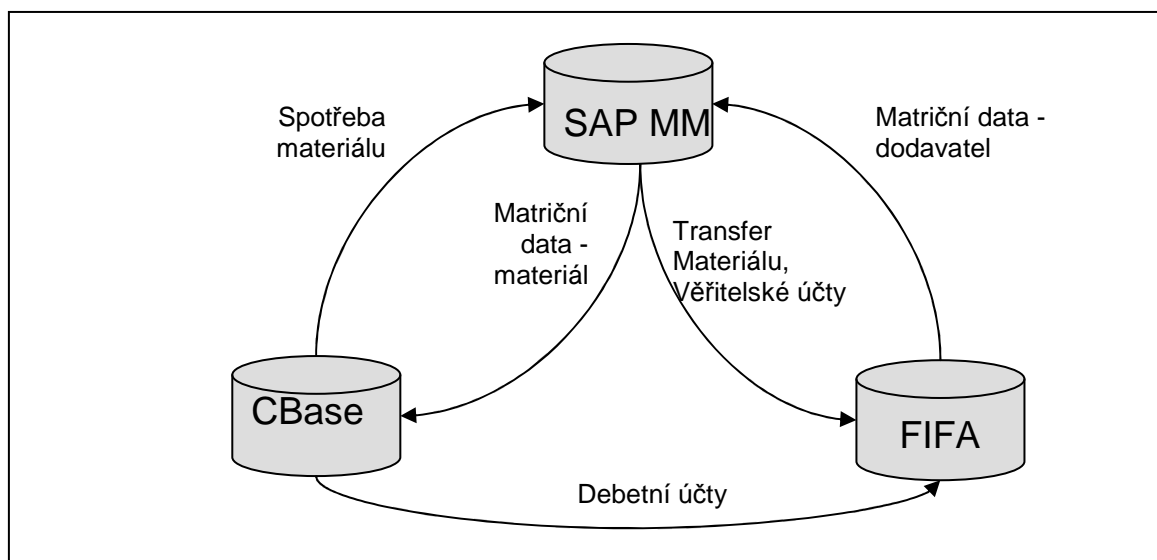
Credit memo

Určité obchodní transakce vyžadují vystavení tzv. credit memo (např. při vrácení materiálu dodavateli). Dokument je spojen s ostatními relevantními dokumenty

(objednávka, dodací list) k fakturačnímu účelu. V SAP MM (viz příloha 10) je credit memo opakem faktury ve smyslu účetním. Dokument je pak zaslán dodavateli.

4.7.2.6 Interface s ostatními systémy

Rozhraní mezi systémy jsou znázorněny v následujícím schématu:



Obr. 5: Interface SAP MM s ostatními IT systémy

Matriční data - materiál: SAP MM → CBase

ERP MM je klíčový IT systém pro vedení matričních dat o materiálech. Tato data jsou standardizována s údaji v CBase tak, aby byla definována správná spotřeba materiálu a následně objednávkové množství. Data jsou do systému CBase zaslána jednou při založení nové položky a pak při každé následné změně kteréhokoli údaje v MM systému.

Jednotky materiálu jsou v regionu APAC omezeny pouze na tři základní jednotky – kg, l a kus. Potřebné konverze se musí definovat z důvodu správného přenosu dat při příjmu, výdeji či fakturaci zboží.

Spotřeba materiálu: CBase → SAP MM

CBase doručí přesnou spotřebu materiálu založenou na každém uzavřeném letu. Klíčovým bodem je také okamžik, kdy jsou data doručeny do systému MM. Ideálním stavem by byla doba, kdy už počet cestujících nemůže být modifikován. To je však nereálné vzhledem k tomu, že např. business třída se kompletně uzavírá až těsně před odletem dle čekacích listin.

SAP očekává informace především o číslu položky, požadovaném množství, o datu a číslu letu.

Předpověď spotřeby materiálu: CBase → SAP MM

CBASE generuje data pro předpověď na maximálně 7 dní. Definovaná spotřeba je rozdělena dle spotřebních dní.

Věřitelské účty, Transfer materiálu: SAP MM → FIFA

Je definováno rozhraní, které zajistí aktuální stav materiálu na skladě. Data o platbách, stavů účtech jsou vedeny ve finančním systému nazývaným FIFA.

Matriční data - dodavatel: FIFA → SAP MM

Jak již bylo zmíněno, matriční data o dodavatelích jsou vytvářena ve finančním systému a následně transferovány do SAP MM via ALE interface.

4.8 Kulturní identita

Kulturní identita je chápána jako mnohvrstevná identifikace jednotlivce s nejrůznějšími kulturními, etnickými, sociálními, profesními, zájmovými a jinými skupinami.

Kultura nemůže být přesně definovaná vzhledem k tomu, že pro každého jednotlivce tento pojem znamená něco odlišného. Záleží to především na okolnostech sociálního prostředí, ve kterém jedinec dospěl a na mnoha jiných vlivech každodenního života. Definice kultury pak vyvstává z individuálních zkušeností.¹⁴

4.8.1 Hofstedova analýza

Dr. Geert Hofstede provedl zřejmě nejobsáhlejší studii hodnot na pracovišti, které jsou ovlivňované kulturními aspekty. Od roku 1967 do roku 1973, sbíral a analyzoval potřebná data přes 100.000 jedinců z různých zemí, zatímco pracoval jako psycholog ve firmě IBM. Z výsledků a následných adaptací pak definoval čtyři primární dimenze pro diferenci kultur. Později pak byla přidána pátá dimenze, která měla dlouhodobý charakter a byla získána z čínského výzkumu hodnot.

¹⁴ HOECKLIN, L.: *Managing Cultural Differences - Strategies for Competitive Advantage*. 1995, London: Economist Intelligence Unit. Page 28. ISBN: 0-201-42770-2.

Vztah k autoritě – vzdálenost moci (Power distance, PDI)

Dimenze vztahu k autoritě měří míru nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána, akceptována a upřednostňována. Ve společnostech, které preferují velkou vzdálenost moci, jsou nerovnosti považovány za přirozené a užitečné, jsou očekávány a požadovány. Organizace jsou striktně hierarchicky uspořádány a autority jsou ctěny.

Vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance, UAI)

Dimenze, kterou Hofstede nazval uncertainty avoidance – tedy vyhýbání se nejistotě, se zaměřuje na zacházení společností s neurčitostí, reakce na nejistotu a nebezpečí a interpretaci budoucnosti. Společnosti s vysokou potřebou vyhýbání se nejistotě jsou úzkostnější, je v nich tedy více stresu. Ale je zde akceptovatelné veřejně ukazovat své emoce.

Individualismus – kolektivismus (Individualism, IND)

Dimenze individualismu či kolektivismu zachycuje, v jaké míře lidé v dané kultuře jednají jako nezávislí jednotlivci či jako členové sociálních skupin. V kolektivistických kulturách převládá silný pocit příslušnosti ke skupině. Lidé se zde rodí do skupin, jejich postoje a názory jsou přímo řízeny skupinovou příslušností a lidé jsou se silně loajální s těmito skupinami.

V individualistických kulturách hrají významnější roli hodnoty osobní svobody a nezávislého rozhodování. Lidé zde inklinují spíše k vytváření většího množství poměrně slabých vazeb. Vztahy jsou flexibilnější a méně závazné. Splnění úkolu a efektivita má přednost před vztahy.

Maskulinita – feminita (Masculinity, MAS)

Dimenze maskulinity a feminity se zaměřuje na obecné hodnoty ve společnosti, diferencuje na základě přístupu k obecným cílům a smyslu života. Tzv. maskulinní kultury se orientují na výkon a úspěch, hrdinství či pokrok.¹⁵

4.8.1.1 Slabiny Hofstedovy analýzy

Existuje mnoho dostupné literatury, která kritizuje Hofstedovu analýzu, popř. teorie zaměřené na jiné oblasti kulturních aspektů, podle kterých se pak jednotlivé kultury

¹⁵ WIKIPEDIE: *Geert Hofstede*. Retrieved from World Wide Web on 18th Jan, 2008.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede>

srovnávají. Brendan McSweeney vyzdvihuje zejména následující nedostatky ve svém díle „Hofstede's 'Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis, Human Relations“:

- Primární data byla získána z existující skupiny zaměstnanců dceřinných společností korporace IBM, mezi lety 1967 a 1973;
- Pod pojmem národní kultura Hofstede rozumí kulturu země či státu, ne však vždy kulturu národu;
- Hofstedovy tzv. sofistikované analýzy se zakládají na odhadech měřitelnosti 'softwaru of the mind';
- Hofstedova tvrzení jsou nepřiměřená a nevyrovnaná, nepřiměřená díky tomu, že tvrdí charakteristiky a okolnosti nepodložené získanými daty a nevyrovnaná, neboť se často snaží o důkaz původních přesvědčení spíše než hodnotit adekvátnost svých zjištění.

4.8.2 Kultura Hong Kongu

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur, porozumět zvyklostem zahraničních partnerů či respektovat jejich odlišné přístupy se i v našich podmínkách rychle stává jedním z důležitých "měkkých" pracovních předpokladů. Odpovídající manažerská schopnost již získala svůj název: bývá označována jako řízení kulturní rozmanitosti.

Jako součást Číny je Hong Kong nyní ekonomickým i kulturním mostem mezi kapitalistickým západem a komunistickým východem.

4.8.2.1 Čínské principy

Kultura Hong Kongu může být nejlépe popsána jako zřízení, které pocházelo z kultury čínské a poté se orientovalo na západní kulturu po většinu 20. století pod vlivem britské kolonizace. V literatuře bývá označována za pozitivní, hi-tech kulturu s národem moderně smýšlejícím i jednajícím.¹⁶

Tradiční čínské hodnoty jako je solidarita k rodině, zdvořilost a "saving face" (nacházení kompromisů) mají obrovskou váhu v hongkongské kultuře. Velký vliv

¹⁶ LILLEY, R.: *Staging Hong Kong: Gender and Performance in Transition*. 1998, University of Hawaii. ISBN 0824821645

kantonské kultury pochází ze sousední provincie Guangdong. Obecně může být výchova a prostředí mladých lidí považována za západní, zatímco starší generace se přiklání k čínské tradiční kultuře.¹⁷

I přes relativně modernizovaný způsob života, čínská pověřivost stále hraje významnou roli. Koncepty jako je Fung shui (důvěra ve zlepšení života člověka využitím práva nebe i země) jsou brány velice vážně, lidé jsou přesvědčení o jejich pravdivosti. Vedoucí velkých projektů často najímají konsultanty, kteří údajně mají schopnost odhánět zlé duchy z businessu. Čísla také hrají důležitou roli v každodenním životě Číňanů, např. číslo 4 nefiguruje v cenách, ale jsou vynechávána i patra budov obsahující čtyřku (z důvodu podobnosti výslovnosti číslovky a slova „smrt“).¹⁸

Chiu et al. (1998) studoval čínské podnikatele s ohledem na konfliktní jednání, agresi a akceptaci tradičních konfuciánských hodnot. Číňané se vyhýbají asertivnímu či soutěžnímu jednání, protože by mohly vyvolat konflikty. Disharmonie je sociálně nepřijatelná.

4.8.2.2 Hofstедova zjištění

Analýza Geert Hofsteda Hong Kongu je téměř identická s analýzami pro ostatní asijské země. Jediný ukazatel, ve kterém se Hong Kong výrazně odlišuje, je zmíněný faktor Uncertainty Avoidance. Většina asijských zemí vykazují velké hodnoty, zatímco podnikatelé v Hong Kongu obvykle čelí i většímu riziku.

Hong Kong má hodnotu Individualismu druhou největší ze zemí dálného východu, hned za Japonskem. Tento ukazatel poukazuje na důležitost kolektivní práce a upřednostňování kolektivních cílů před osobními.

Hong Kongská Power Distance indikuje na nerovnost moci a bohatství ve společnosti.

4.8.3 Kultura Německa

V Německu žije přibližně 82 miliónů lidí. Ekonomika je považována za nejrozvinutější v Evropě a třetí na světě, za USA a Japonskem.

¹⁷ CHOU, W.-S; ZHOU, H.: *Tongzhi: Politics of Same-Sex Eroticism in Chinese Societies*. 2000, Haorth Press. ISBN 156023153X

¹⁸ WIKIPEDIA: *Culture of Hong Kong*. Retrieved from World Wide Web on 18th Jan, 2008.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Hong_Kong>

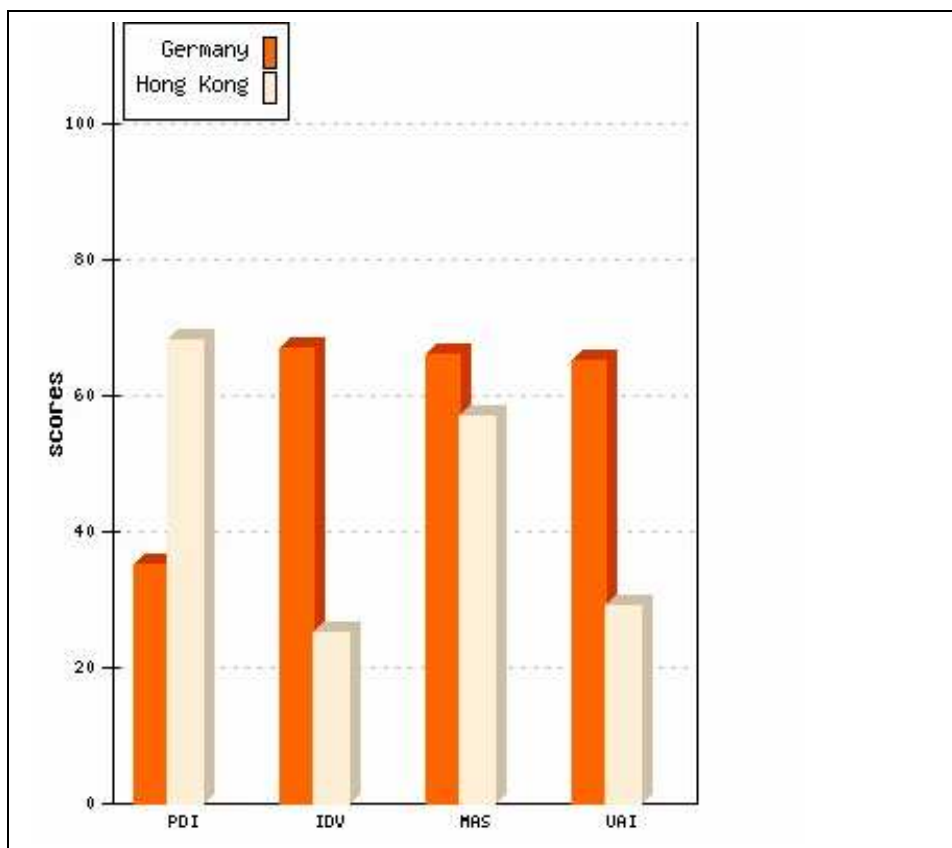
Proces rozhodování je mnohem pomalejší než v Hong Kongu, což obchodníci HKG mohou považovat za překážku při obchodních jednáních. Musí se také připravit na zdlouhavé potvrzování rozhodnutí či smluv, které je způsobené členitě hierarchií v německých společnostech a konzervativnímu rozdělení pravomocí. Německý národ prošel integrací dvou částí země. Ačkoli pokračuje určitá míra nejistoty v obchodních jednáních mezi nimi, integrace ekonomická, stejně jako technologická postupuje vpřed rychlým tempem.

Analýza Německa od Geert Hofsteda poukazuje na charakteristický individualismus, masculinity a uncertainty avoidance. Power distance a orientace na dlouhodobost vykazují menší hodnoty než ty ostatní ukazatele. To znamená důvěru v rovnost a rovné šance pro všechny, stejně jako ve schopnost rychlých změn a adaptací.

4.8.4 Kulturní rozdíly

„Kultura je častěji zdrojem konfliktů nežli synergií. Kulturní rozdíly jsou v nejlepším případě nepřijemností, v horším katastrofou.“ - Dr. Geert Hofstede

Graf 6: Hofstedovy indexy ve srovnání kultury HKG a Německa



Znázorněná analýza dle Hofsteda ukazuje kulturní rozdíly, zejména v oblasti individualismu, power distance a uncertainty avoidance, popsaných v kapitole 3.5 Kulturní identita. Základní charakteristiky těchto ukazatelů jsou sumarizovány v tabulce (viz příloha 11). Z toho plynoucí tipy pro obchodní spolupráci mezi těmito dvěma národy by mohly být definovány jako obecná pravidla pro německé obchodníky následovně:

- Zadávejte jasné a přesné úkoly pracovníkům, se kterými pracujete. Zdůrazněte termín splnění a průběžně kontrolujte stav plnění;
- Vyjadřujte se zdvořile, ale přímo při obchodních jednáních. Zdlouhavé fráze a upovídanost nejsou považovány za přátelské jednání a dokonce může být matoucí;
- Neočekávejte iniciativu u podřízených, respektujte nadřízené;
- Očekávejte větší byrokracii v organizacích a vládních institucích;
- Mějte na paměti striktní bránění soukromí a roli rodiny v životě pracovníků;
- Pochvaly by měly směřovat vždy k týmu, vyzdvižení jedince je považováno za trapné a vede k nepříjemným pocitům v rámci týmové spolupráce;
- Povýšení je založeno na zkušenostech a stáří, ne na výkonu;
- Proces rozhodování může být zdlouhavý z důvodu konzultací s mnoha jedinci. Na druhou stranu silná orientace na výsledek zapříčiňuje rychlý posun událostí. Důležitým faktorem je trpělivost;
- Při obchodním jednání užívají Thajci přezdívky. Jejich vlastní jména jsou pro ostatní národy příliš složitá;
- Při výběru barev obleku se upřednostňuje červená barva kravaty (v Číně symbol štěstí a bohatství), nedoporučuje se barva bílá, symbol smrti;
- Podání rukou je v Hong Kongu zcela běžné, i když mírný úklon vyjadřuje respekt k hostiteli;
- Na přivítanou či během obchodní návštěvy můžete očekávat aplaus. Aplaus je vyžadován i od vás na důkaz respektu.

5 Shrnutí výsledků

Po aplikaci vybraných ekonomických analýz a zhodnocení stavu IT systémů a produktů, budou sumarizovány dosavadní výsledky v krátkém souhrnu. Otázky položené na počátku práce budou zodpovězeny s důrazem na kritické milníky týkající se SAP MM projektu.

Práce je pak zakončena následující kapitolou, která okomentuje dosažené výsledky a položí další otázky k zamyšlení, popř. podněty k dalšímu zkoumání založenému na této diplomové práci.

1. Politické, ekonomické a ostatní relevantní faktory byly vyhodnoceny v sekci 4.1 Analýza vnějšího prostředí. Rozbor poukázal na následující charakteristiky:

- Potenciál růstu trhu v Hong Kongu, růst HDP přes 7%, pouze 2 konkurenti na trhu, hi-tech úroveň ICT, rychlý růst infrastruktury;
- Růst ekonomiky přes 9% v Thajsku, překážky v obchodě jako je úplatkářství, nerozvinuté IT, nefungující zdravotnický systém.

2. Interní analýzy business reportů ukázaly dobré zdraví a finanční zázemí podniku, uvedeny byly výsledky jednotky v HKG:

- Žádné problémy s likviditou;
- Podnik disponuje přemírou krátkodobých finančních aktiv. Restrikce ze strany mateřské společnosti zabraňují podniku investovat;
- Současné DSO rovné 45 dnům indikuje na dynamičnost trhu;
- Hodnota čistého pracovního kapitálu převyšuje HK\$ 72 mil., podnik je schopen dostát svým krátkodobým závazkům;
- Také hodnota Net Quick Assets o velikosti HK\$ 92 mil. udává okamžitou schopnost zaplatit celkové závazky podniku, zapříčiňuje „nepotřebnost“ cizího kapitálu;
- LSG zaznamenává zadržené příjmy ve výši 75% celkové hodnoty majetku;
- Vlastníkům jsou vypláceny dividendy na vysoké úrovni.

3. Strategie k překonání slabých stránek a hrozeb, stejně jako návrhy využití příležitostí k rozvoji silných stránek vyplynuly z definovaných faktorů do SWOT matrix. SWOT analýza poukázala na důležitost alarmujícího obratu pracovníků v Bangkoku a rostoucího trendu stejného problému v Hong Kongu.
4. Položky vytvářející největší hodnotu pro podnik byly určeny na základě ABC analýzy. Pro zjednodušení určení strategie řízení zásob byly položky hodnoceny ve skupinách. Ukázalo se, že by se podnik měl zabývat především definicí strategie pro zeleninu. Návrhem řešení se smlouva s dodavatelem o pěstování západní zeleniny v Číně. Dalšími skupinami produktů vytvářející velký obrat jsou ovoce, rybí produkty a minerální voda. Zejména vybrané položky by měly být sledovány pomocí SAP funkce MRP, objednávky zboží podléhají push systému. Byly také navrženy položky, pro které bude aktivizována funkce batch management k zamezení ztráty materiálu z důvodu vypršení expirační doby či nadměrného objednávání.
5. Klíčovým přínosem implementace SAP MM je jednotný management materiálu pro vybrané výrobní jednotky společnosti LSG v regionu APAC. Bylo dokázáno:
 - Zvýší se průhlednost dat – centralizovaná matriční data, standardizované jednotky (ze současně používaných 230 jednotek se počet zmenší na 3);
 - Nástroje controllingu spotřeby materiálu mohou být efektivně využívány – reporting bude založen na centralizovaných datech, což umožní srovnání mezi jednotkami. Současné obtížnosti definované uživateli a rozbořením procesů pocházejí zejména z nepřesnosti dat, nedostatku informací, komunikace a rozhraní mezi systémy. SAP MM dohromady s projekty CBASE a FIFA odstraní většinu z nich;
 - MRP a batch management zlepší efektivitu materiálových toků – jednotlivé atributy musí být stanoveny před samotnou implementací systému a pravidelně aktualizovány. Jejich definici budou předcházet kroky jako vyjednávání s dodavateli o termínech dodávek či zodpovědnosti za ně. Přesná předpověď spotřeby materiálu, včasné dodávky umožní rychle reagovat na požadavky trhu;

- Zajištěno bude i spolehlivé řízení zásob na základě rozdělení položek do skupin. Skupiny materiálu vyžadují odlišné strategie i ve vztahu k datům vkládaným do systému.
6. SAP MM bude mít definované rozhraní s ostatními IT systémy tak, aby zajistil všechny požadavky managementu, integrovány byly i specifikace plynoucí z ekonomických ukazatelů na základě optimalizovaných procesů toku materiálu. Klíčovými funkcemi IT produktu SAP jsou MRP a batch management. Přesná definice matričních dat přinese požadované benefity zmíněné v kapitole 1. Zejména proces předpovědi spotřeby materiálu, klasifikace produktů ABC, JIT funkce a úroveň minimálních zásob umožní efektivní řízení toků materiálu a usnadní reporting pro management společnosti.
 7. Obchodní přínosy byly kalkulovány, očekávané úspory by měly dosáhnout přibližné výše HK\$ 1,4 mil. Úspory pocházejí především ze snížení ztrát materiálu způsobených nadměrnými objednávkami, snížení obratu zásob z 12,02 dní na 11,02 dny. Dalšími faktory vedoucím k úspoře peněžních prostředků je efektivní využití skladových prostor (v současnosti podnik nutí některé letecké společnosti skladovat zboží po době 3 měsíců, zejména v celním skladu); minimalizace pojistné zásoby pro položky A a změna strategie řízení zásob.
 8. Studie kulturních rozdílů zdůrazňuje odlišné charakteristiky způsobu jednání v obchodních záležitostech a zmiňuje hlavní odlišnosti, které by evropští kolegové měli zohlednit při jednání s kolegy v HKG. Kromě nutnosti vypořádání se s čínskými hodnotami založenými na funkci rodiny, zdvořilosti a principu „saving face“ byly vytyčeny další pravidla obchodního jednání jako je nepřipustnost asertivního jednání a soutěživosti mezi kolegy či způsoby jednání v podnikové hierarchii.

Na základě těchto výsledků je možné usuzovat, že společnost LSG Sky Chefs bude schopna řídit své toky materiálu na vysoké úrovni, získá základnu pro zvýšení vyjednávací síly s obchodními partnery a tím i lepší postavení na trhu. Efektivní interní procesy může společnost poskytnout lepší služby svým zákazníkům, což patří mezi primární cíle zahrnuté do vize společnosti LSG.

6 Závěr

Řízení zásob je kritickým článkem supply chain k zajištění vysoké úrovně služeb zákazníkům. Nicméně, zásoby jsou vždy velice drahým aktivem. Tento fakt nutí podniky optimalizovat jejich výši tak, aby za všech okolností byly schopny uspokojit potřeby zákazníka. Byly zhodnoceny vybrané strategie pro řízení toku materiálu. Ve výrobních jednotkách LSG v Asii je klíčové eliminovat tzv. mrtvý inventář, monitorovat expirační dobu a vyvarovat se velkým ztrátám materiálu.

Mezi hlavní cíle práce patřily definice přínosů plynoucích z implementace SAP MM, vytyčit možné řešení současných problémů, navrhnout adaptace funkcí systému SAP a stanovit kritické elementy, které by mohly ohrozit zavedení systému či celý projekt v regionu APAC. Kroky ke splnění cílů práce pak představovaly provedení zvolených analýz, na základě výsledků stanovit směr řízení materiálu a zároveň tak odpovědět na otázky kladené na začátku této práce.

Na základě teoretických zjištění a aplikovaných analýz mohly být vyvinuty strategie řízení materiálu pro různé skupiny produktů rozdělených podle Paterovy teorie. Bylo dokázáno, že současný stav není ideální, budou potřeba změny ve skladování materiálu. Zejména efektivní řízení položek A, přímá spotřeba bez pojistných zásob dramaticky sníží náklady skladování. Na druhou stranu byly definovány položky nepřidávající hodnotu, které mohou být skladovány dlouhodobě.

Bylo dokázáno, že nový IT produkt, systém SAP MM je velice efektivním instrumentem k redukci nákladů spojených s materiálovými toky. Zároveň umožní srovnání dat mezi jednotkami, poskytne interní zprávy o hospodaření společnosti a zlepší postavení společnosti na trhu. Kromě všech pozitiv zmíněných v této práci existují i rizika projektu, kritické milníky a několik problémů plynoucích z místní tradice. S pomocí projektu a risk managementu mohou být tato rizika adresována či dokonce odstraněna předem.

Pozitivní aspekty implementace SAP MM dramaticky převládají nad těmi negativními. Redukce nákladů je nesporná, i když někteří tvrdí, že skutečný užitek a úspory nákladů se projeví až po určité době a nemohou být kalkulovány na počátku projektu.

Praktická aplikace systému nebyla dostatečně popsána z důvodu rozsahu této práce. Další průzkum by se mohl zaměřit na samotné stanovení potřebných propočetů k řízení zásob a toku materiálu a samotnou implementaci, vyžadující hlubší znalosti v oblasti IT. Následná implementace do ostatních zemí regionu patří k současným cílům společnosti. Strategie musí být definována na základě dalších rozborů, zejména pak charakteristik trhu a celkového prostředí působení.

7 Literatura

- BASL, J.: *Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti*.
Praha : Grada, 2008. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. 283 s. : il.,
portréty. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BOND, M. H. & KING, A. Y. C.: *Coping with the threat of westernization in Hong Kong*. 1985, International Journal of Intercultural Relations, 9: 351-364.
- BOSSIDY, I., CHARAN, N., BURK, CH. *Řízení realizačních procesů*. Přel. Grusová, I.
Praha: Management Press 2004, 224s. ISBN 80-7261-118-6.
- COLEY CONSULTING: *Project failure - The six key reasons why projects fail*. 2007,
Retrieved from World Wide Web on 20th Jan, 2008.
<<http://www.coleyconsulting.co.uk/failure.htm>>
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG: *Locations – eBase*. Retrieved from World Wide Web
on 08th Jan 2008. <<https://ebase-auth.dlh.de/irj/public/de/lsg/zdf/locations>>
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG: *Lufthansa - Business segments*. Retrieved from World
Wide Web on 15th Jan 2008.
<http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/geschaeftsfelder/index.html>
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG: *Lufthansa raises operating profit to almost EUR 1.4bn; EUR 1.25 dividend*. Retrieved from World Wide Web on 8th Jan 2008.
<<http://lww.ebase.dlh.de/nachrichten/e/index.php?c=http://lww.ebase.dlh.de/nachrichten/app/show/en/2008/02/4939/NEW&s=0>>
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN 19226: 1994-02, Leittechnik; Regelungstechnik und Steuerungstechnik - Teil 1: Allgemeine Grundbegriffe (1994B)*. 1994, Berlin: DIN.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN 6620-1: 1981-10, Batteriebehälter (Tanks) aus Stahl, für oberirdische Lagerung brennbarer Flüssigkeiten der Gefahrklasse A III*. 1981, Behälter. Berlin: DIN.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN 69901: 1987-08, Projektwirtschaft; Projektmanagement; Begriffe*. 1987, Berlin: DIN.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN EN 1050: 1996, Sicherheit von Maschinen - Leitsätze zur Risikobeurteilung*. Berlin: DIN.

- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN EN ISO 14971: 2000, Medizinprodukte - Anwendung des Risikomanagements auf Medizinprodukte (2000A)*. Berlin: DIN.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V.: *DIN EN ISO 8402: 1995-08, Qualitätsmanagement – Begriffe (1995A)*. Berlin: DIN.
- HIATT, J.: *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and the Community*. 2006, Prosci research, Learning Centre Publications, Loveland, Colorado. ISBN 1-930-88550-4.
- HOECKLIN, L.: *Managing Cultural Differences - Strategies for Competitive Advantage*. 1995, London: Economist Intelligence Unit. Page 28. ISBN: 0-201-42770-2.
- HOFSTEDE, G.: *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publication, 1984. ISBN 0-8039-1306-0
- CHOU, W.-S; ZHOU, H.: *Tongzhi: Politics of Same-Sex Eroticism in Chinese Societies*. 2000, Haorth Press. ISBN 1-560-23153-X
- CHRISTOPHER, M.: *Logistika v marketingu*. Přel. Prokeš R., Praha: Management Press 2000, 166s. ISBN 80-7261-007-4
- ISBN 0-201-61593-2.
- JUROVÁ, M.: *Logistika / Vyd. 4. dopl.* Brno : Zdeněk Novotný, 2006. 80 s. : il. ISBN 80-7355-068-7
- KIESO, D. E.; WARFIELD, T. D.; WEYGANDT, J. J.: *Intermediate Accounting 8th Canadian Edition*. 2007, Canada: John Wiley & Sons. ISBN 0-470-15313-X
- KORDON, F. & LUQI: *An introduction to rapid system prototyping IEEE: Transactions on Software Engineering*, 2002; Volume 28, Issue 9, Pages 817-821.
- KWINTESSENTIAL CROSS CULTURAL SOLUTIONS: *Intercultural Business Communication*. Retrieved from World Wide Web on 7th March, 2008. <<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural-business-communication/tool.php?culture1=18&culture2=21>>

- LAMBERT, D., M. *Logistika : [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0. s. 54
- LAMPROPOULOS, S.: *Risk Management in Supply Chain Operations*. 2007, Retrieved from World Wide Web on 20th Jan, 2008.
<http://logistics.about.com/od/scmriskmanagement/Risk_Management_in_Supply_Chain_Operations.htm>
- LEFFINGWELL, D. & WIDRIG, D.: *Managing Software Requirements – A Unified Approach*. 2000, Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- LIKER, J.: *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 2003, First edition, McGraw-Hill, ISBN 0-07-139231-9.
- LILLEY, R.: *Staging Hong Kong: Gender and Performance in Transition*. 1998, University of Hawaii. ISBN 0-824-82164-5.
- LOCK, D.: *Projektmanagement : Projektplanung, Projektfinanzierung, Projektcontrolling, Computersysteme, Netzplantechnik, Notfallmodifizierung, Verträge, Fallstudien*. Wien : Ueberreuter, 1997. ISBN 3-7064-0280-7.
- LSG LUFTHANSA SERVICE HOLDING AG: *About Us - LSG Sky Chefs*. Retrieved from World Wide Web on 11th Jan, 2008. <<http://www.lsgskychefs.com/en/about-us.html>>
- LSG SKY CHEFS – The In-flight Solutions Partner: *LSG Sky Chefs Company Presentation-Our Vision*. Retrieved from World Wide Web on 08th Jan, 2008.
<<http://ebase.dlh.de/irj/public/en/lsg/zdf>>
- LUFTHANSA GROUP: *Annual Report 2007*. Retrieved from World Wide Web on 14th March, 2008.
<http://lww.ebase.dlh.de/nachrichten/e/special/bpk2008/annual_report.pdf>
- LUKOSZOVÁ, X.: *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu*. Logistika.Ihned.Cz. 2008. <http://logistika.ihned.cz/c4-10024660-22971410-B00000_detail-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>
- MCSWEENEY, B.: *Hofstede's 'Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis, Human Relations'*, 2002, edition 55.1, pages 89-118.

- MURRAY, M.: *SAP MM-Functionality and Technical Configuration*. 2006, SAP Press. ISBN 1-59229-072-8
- NAGURNEY, A.: *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*. Edward Elgar Publishing, 2006, ISBN 1-84542-916-8
- NATIONAL STATISTICAL OFFICE: *The 2006 information and communication technology survey establishment*. Retrieved from World Wide Web on 15th Jan 2008. <<http://web.nso.go.th/eng/stat/stat.htm>>
- OHNO, T.: *Just-In-Time for Today and Tomorrow*. 1988, Productivity Press. ISBN 0-915-29920-8
- PERNICA, P.: *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1 vyd. Praha: Radix 1998. 660s. ISBN 80-86031-13-6
- ROBERTSON, S./ ROBERTSON, J.: *Mastering the Requirements Process*. 1999; Harlow/ London: Addison-Wesley. ISBN 0-201-36046-2.
- SAP LIBRARY: *Consumption based planning*. Retrieved from World Wide Web on 19th March, 2008. <http://help.sap.com/saphelp_erp2005/helpdata/EN/7d/c2821c454011d182b40000e829fbfe/frameset.htm>
- SCHUH, G. & SCHWENK, U.: *Produktkomplexität managen. Strategien - Methoden - Tools*. 2001, Munich: Carl Hanser Verlag. ISBN 3-446-40043-5.
- SCHULTE, CH.: *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2
- SMEJKAL, V.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích / 2., aktualiz. a rozš.* vyd. Praha : Grada, c2006. 296 s. : il. ISBN 80-247-1667-4
- STANDISH GROUP: *The Chaos Report*. Retrieved from World Wide Web on 15th Feb, 2008. <http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_4.php>
- WALDNER, J.-B.: *CIM: Principles of Computer Integrated Manufacturing*. 1992, John Wiley & Sons Ltd. p46-47. ISBN 0-130-87553-8.

- WALLMÜLLER, E.: *Software-Qualitätsmanagement in der Praxis – Software-Qualität durch Führung und Verbesserung von Software-Prozessen*. 2nd. Ed., Munich: Carl Hanser Verlag, 2001. ISBN 3-446-21367-8
- WANNENWETSCH, H. *Vernetztes Supply Chain Management*. Berlin: Springer, 2005. ISBN 3-540-23443-8. s. 217.
- WERNER, H.: *Supply Chain Management : Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Wiesbaden 2008: Gabler. ISBN 978-3-8349-0504-8.
- WIKIPEDIA: *Culture of Hong Kong*. Retrieved from World Wide Web on 18th Jan, 2008. <http://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Hong_Kong>
- WIKIPEDIA: *ERP*. Retrieved from World Wide Web on 17th March, 2008. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning>
- WIKIPEDIE: *Geert Hofstede*. Retrieved from World Wide Web on 18th Jan, 2008. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede>
- WOMACK, J. P.; Jones, D. T.: *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Revised and Updated. 2003, HarperBusiness, ISBN 0-7432-4927-5.
- YOUNG, S.: *Why IT Projects Fail*. ComputerWorld August 2003, 37, 44.

Zkratky

ABC analýza	Diferencuje položky do tříd např. dle obratu
AG	Aktiengesellschaft (německý ekvivalent akciové společnosti)
ALE	Application Link Enabling. Distribuce dat z klienta SAP R/3 do jiného
APAC	Asijský a pacifický region
ASEAN	The Association of Southeast Asian Nations (Asociace jihovýchodních asijských národů)
BANF	Bestell-Anforderung. (německý termín pro objednávku generovanou programem SAP po zadání atributů)
BKK	Bangkok
BOM	Bill of Materials (materiálový účet)
CAPEX	Capital Expenditure (kapitálové náklady)
CBASE	Účetní program, strategický set aplikací umožňující plánování a řízení produkce v LSG Sky Chefs, tvoří rozhraní se SAP MM
COGS	Costs of goods sold – prodeje materiálu
CSC	Customer Service Centre (centrum služeb zákazníkům)
CVA	Cash Value Added (Přidaná hodnota)
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V. – soubor německých národních norem
e.V.	Eingetragener Verein (německý výraz pro registrované sdružení)
EBITDA	Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization (Zisk před zdaněním a úroky, odpisy a amortizací)

EDI	Transfer strukturovaných dat dle smluvených standardů z jednoho systému do druhého bez lidské intervence
EN	Evropské normy
ERP	Enterprise Resource Planning; manažerský informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku.
FIFA	The FIFA - <u>F</u> inance <u>F</u> or <u>A</u> ll – implementace finanční části SAP, má rozhraní se SAP MM
FRA	Frankfurt
GDP	Gross Domestic Product (Hrubý domácí produkt)
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung (německý výraz pro společnost s ručením omezeným, s.r.o.)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points; systém bezpečnostní kontroly potravin
HKG	Hong Kong
ICT	Informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační Technologie
JIT	Just in Time
JV	Joint Venture
MRP	Material Requirement Planning
OS	Operační Systém
PHF	Potential Hazardous Food (potenciálně nebezpečná potravina)
SAP MM	Systems - Applications - Products in data processing Material Management (Aplikace managementu materiálu)
SCM	Supply Chain Management

SWOT	Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis
THB	Thajský Baht
UNIX	Uniplexed Information and Computing System
WTO	The World Trade Organisation

Seznam tabulek

TAB. 1: TOP 10 DŮVODŮ K NEÚSPĚCHU IT PROJEKTŮ DLE SKUPINY STANDISH GROUP (1994)	12
TAB. 2: FINANČNÍ UKAZATELE SPOLEČNOSTI LSG LUFTHANSA SERVICE HOLDING AG v 2006/2007	24
TAB. 3: KALKULACE PROJEKTOVÝCH NÁKLADŮ	32
TAB. 4: POČET JÍDEL VYPRODUKOVANÝCH NA LETIŠTI CHEK LAP KOK AIRPORT	48
TAB. 5: PATEROVO PRAVIDLO 80/20	60
TAB. 6: STRUKTURA TŘÍDY 'A' S OHLEDEM NA PROCENTUÁLNÍ PROPORCI KAŽDÉ SKUPINY POLOŽEK v TŘÍDĚ A	60
TAB. 7: STRUKTURA TŘÍDY 'A' S OHLEDEM NA POČET POLOŽEK JEDNOTLIVÝCH SKUPIN V TŘÍDĚ 'A'	61
TAB. 8: SWOT MATRIX	66

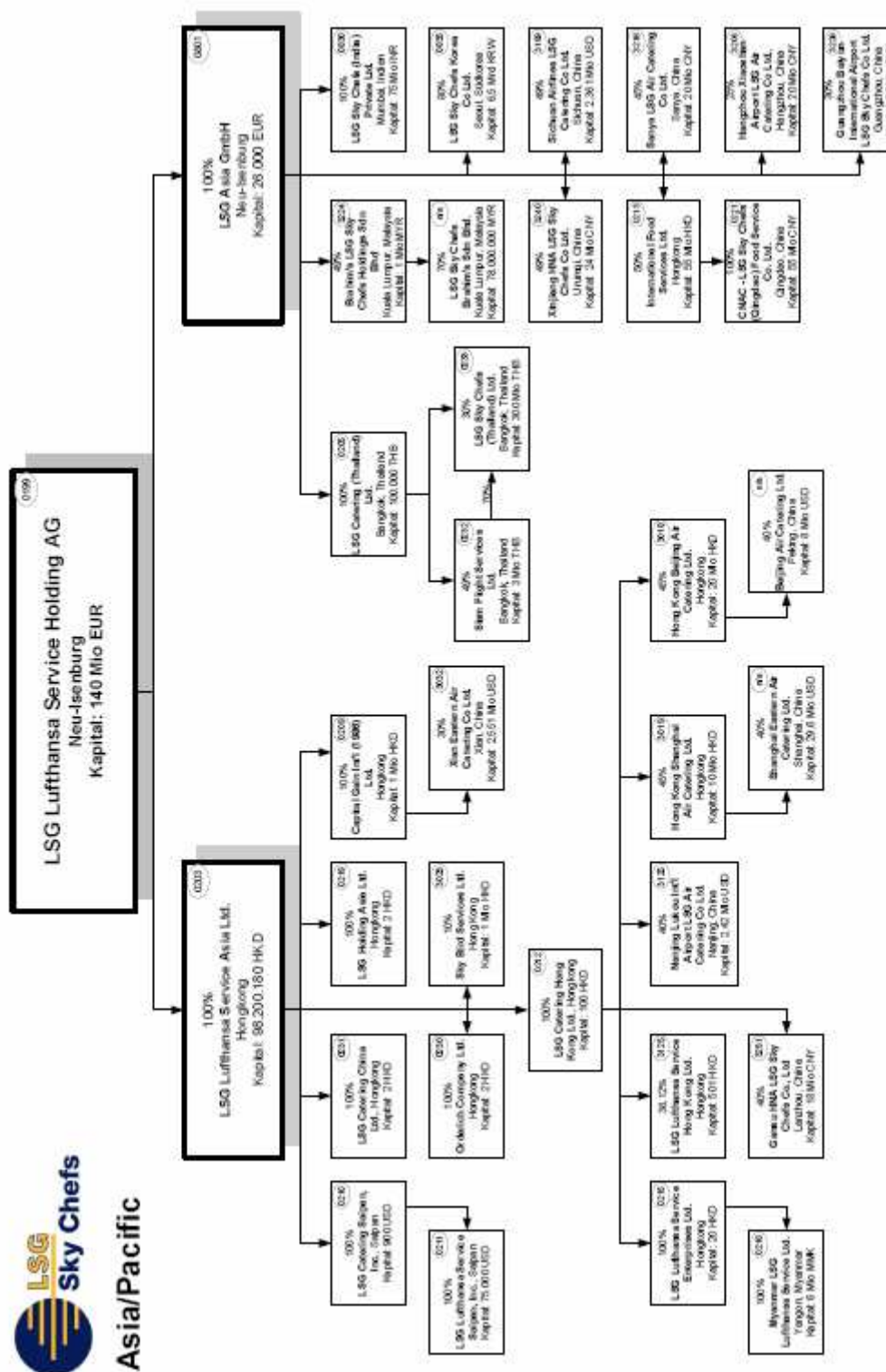
Seznam grafů a obrázků

OBR. 1: ZISK KORPORACE DLE JEDNOTLIVÝCH OBCHODNÍCH SEGMENTŮ 2007 VS. 2006	25
OBR. 2: ROZVRH PROJEKTOVÝCH FÁZÍ v HKG A BKK	28
GRAF 3: STRUKTURA CASH FLOW v 2007, HKG	52
OBR. 4: ILUSTATIVNÍ DIAGRAM SWOT ANALÝZY	66
OBR. 5: INTERFACE SAP MM S OSTATNÍMI IT SYSTÉMY	72
GRAF 6: HOFSTEDOVY INDEXY VE SROVNÁNÍ KULTURY HKG A NĚMECKA	77

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: STRUKTURA ORGANIZACE LSG LUFTHANSA SERVICE HOLDING AG v Asii, 2008	93
PŘÍLOHA 2: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY 2007 HKG	94
PŘÍLOHA 3: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA CASH FLOW 2007 HKG	95
PŘÍLOHA 4: SWOT ANALÝZA HKG, BKK PROJEKTU SAP MM	96
PŘÍLOHA 5: ABC ANALÝZA SKUPIN POLOŽEK HKG	97
PŘÍLOHA 6: MANUFACTURING RESOURCE PLANNING (MRP2 OR MRPII)	99
PŘÍLOHA 7: MRP1 SCREEN	100
PŘÍLOHA 8: MRP2 SCREEN	101
PŘÍLOHA 9: PROCES UPŘESNĚNÍ FAKTORIZACE V SAP MM	102
PŘÍLOHA 10: PROCES CREDIT MEMO V SAP MM	103
PŘÍLOHA 11: KULTURNÍ ROZDÍLY DLE HOFSTEDOVY TEORIE	104
PŘÍLOHA 12: VÝVOJ NÁKLADŮ POHONNÝCH HMOT 2007 VS. 2006	105

Příloha 1: Struktura organizace LSG Lufthansa Service Holding AG v Asii, 2008



Příloha 2: Vertikální analýza rozvahy 2007 HKG

Balance Sheet 2007			
ASSETS	Vertical Analysis [%]	EQUITY	Vertical Analysis [%]
Non-current assets	66,61	Capital and reserves attributable to the company's equity holders	74,16
Intangible assets - Goodwill	0,41	Share capital	0,00
Pension assets	6,63	Retained profits	74,16
Property, plant and equipment	59,57	LIABILITIES	25,84
Current assets	33,39	Deferred tax liabilities	5,35
Inventories	1,22	Current liabilities	20,49
Trade and other receivables	10,74	Trade and other payables	19,16
Amounts due from shareholders	4,53	Amount due to a shareholder	1,14
Amount due from a related company	0,32	Current income tax liabilities	0,18
Cash and cash equivalents	16,58	Borrowings	-
Total assets	100,00	Total equity and liabilities	100,00

Příloha 3: Vertikální analýza Cash Flow 2007 HKG

Cash Flow 2007	Vertical Analysis 2007 [%]
Cash flows from operating activities	
Cash generated from operations	110,06
Interest paid	-1,21
Hong Kong profits tax paid	-18,46
Net cash from operating activities	90,40
Cash flows from investing activities	
Interest received	1,47
Purchases of property, plant and equipment	-9,99
Net cash used in investing activities	-8,52
Cash flows from financing activities	
Repayment of a secured bank loan	-43,40
Dividends paid	-65,10
Net cash used in financing activities	-108,50
(Decrease)/increase in cash and cash equivalents	-26,62
Cash and cash equivalents at beginning of the year	126,62
Cash and cash equivalents at end of the year	100,00
Analysis of cash and cash equivalents	
Bank balances and cash	100,00

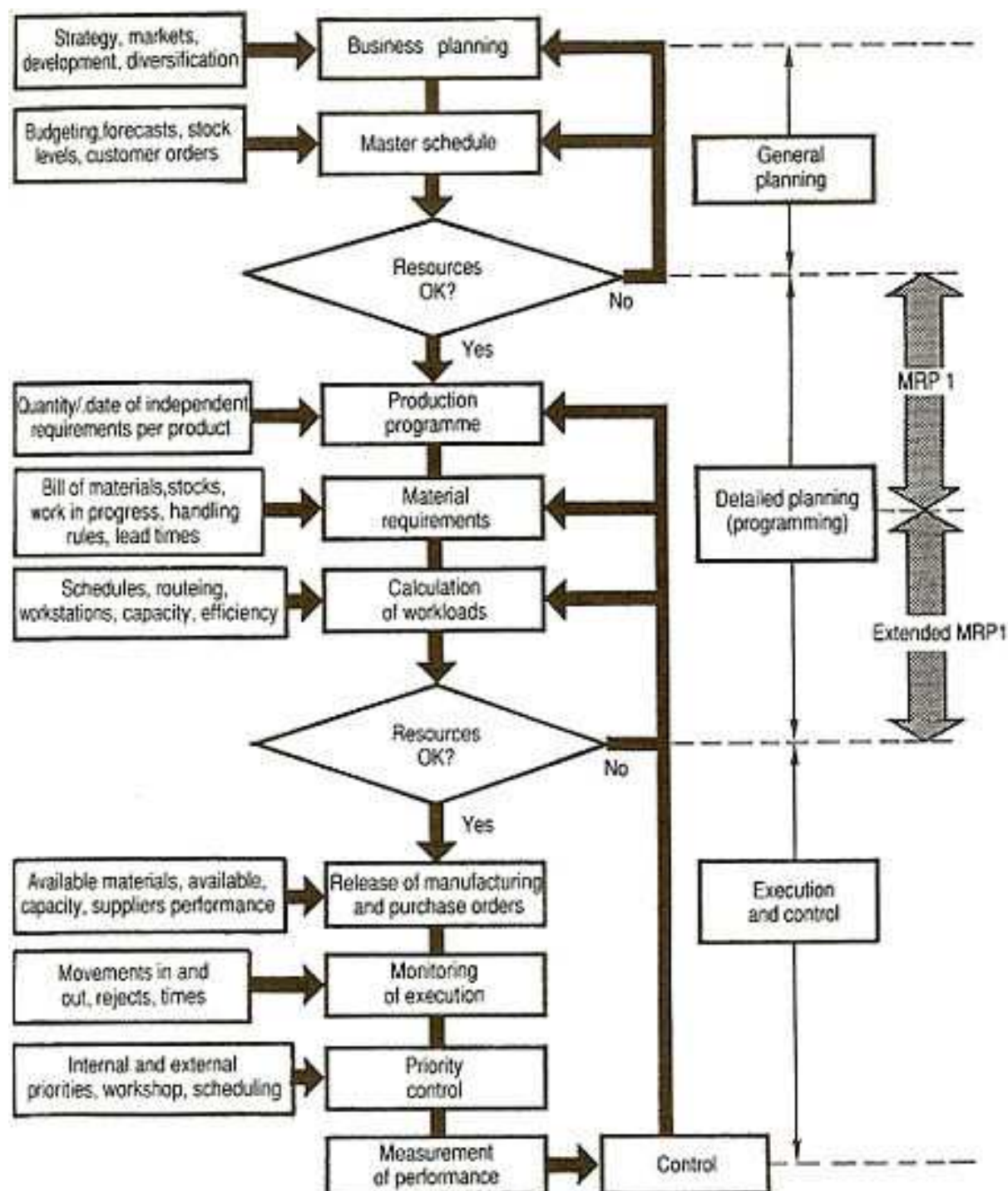
Příloha 4: SWOT analýza HKG, BKK projektu SAP MM

SWOT Analýza	
<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefity plynoucí z konceptu interního projektu; ▪ Dostupný vzor implementovaného produktu, tzv. LSG Template; ▪ Německý tým má dlouholeté zkušenosti s implementací SAP; ▪ Prototype workshop je plánovaný v dostatečném odstupu od samotné implementace; ▪ IT znalosti německých kolegů; ▪ Konzultanti ze společnosti SAP lokálně dostupní; ▪ Žádný časový tlak na projektové milníky; ▪ Flexibilita podniku; ▪ Konečný uživatel rozumí výhodám implementovaného systému; ▪ Dobré zdraví podniku; ▪ Silné finanční zázemí; ▪ Vyjednávací síla; ▪ Dobré image; ▪ Centrální lokalizace dodavatelů; ▪ Rychlá reakce na požadavky trhu, poptávku od zákazníků. 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dostupnost zdrojů během implementace (několik projektů najednou); ▪ Vysoké náklady na zdroje z Německa; ▪ Obrat klíčových členů projektového týmu; ▪ Zkušenosti a set dovedností týmu v BKK; ▪ Vysoký obrat pracovníků v BKK vzhledem k sociální sféře; ▪ Zvyšující se obrat pracovníků v HKG vzhledem k rozvoji Macau; ▪ Schopnost uživatele přizpůsobit se novému procesu; ▪ Důvěra v nový IT produkt; ▪ Nedostatek komunikace uvnitř i vně podniku; ▪ Jazykové obtíže a kulturní rozdíly; ▪ Heterogenost systémového prostředí; ▪ Dosavadní IT systémy nepodporují rozhraní, limitované funkce, multiplikované manuální vkládání dat, nepřesnosti toku dat, nespolehlivá data; ▪ Limitovaný skladovací prostor v HKG; ▪ Neúplní informace o materiálu, zásobách.
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoce rozvinutý HKG trh; ▪ Nejvytíženější letiště na světě, třetí největší trh materiálu v Asii; ▪ Očekávaný růst tržního potenciálu v Thajsku; ▪ Pouze dva konkurenti na trhu, stabilní tržní podíl; ▪ HKG jedna z technicky nejrozvinutějších zemí; ▪ Významná spolupráce HKG, Číny a USA; ▪ Brána k čínskému trhu; ▪ HKG je členem ASEAN a WTO; ▪ Spolehlivá data o trhu (většina zboží importována, dodavatelé znají trh) ▪ Ekonomický růst přes 9% v obou zemích; ▪ Rostoucí turismus (vytíženost po celý rok), podporovaný vládou; ▪ Zlepšující se politický systém; ▪ Dostatek levné pracovní síly a přírodních zdrojů; ▪ Management orientovaný na výsledky; ▪ Dynamičnost cateringového businessu. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zdravotnický systém a bezpečí v Thajsku; ▪ Ztráta klíčových členů projektu; ▪ Rozvoj ICT (pouhých 30% thajských společností používá počítače); ▪ Momentální dovednosti pracovníků (znalosti, IT); ▪ Úplatkářství; ▪ Pomalá integrace politických změn do obchodu; ▪ Problém průhlednosti; ▪ Posun času (limitovaná komunikace); ▪ Choroby zvěře; ▪ Přírodní katastrofy (Tsunami).

Příloha 5: ABC analýza skupin položek HKG

ABC Analysis					
Group Description	Group Code	Purchase Prop. [%]	Cum. Prop. [%]	Class	Sub Class
Ice cream	BIC	14,87	14,87	A	AC
Vegetables	CVE	10,31	25,18	A	AA
Fruit	CFR	7,30	32,48	A	AB
Fish	FFI	5,15	37,63	A	AC
Ice	BID	5,06	42,68	A	AC
Fruit Juice	MFJ	4,63	47,31	A	AB
Beef and Veal	DBF	4,01	51,32	A	AC
Seafood	FSE	3,84	55,16	A	AC
Equipment	GDI	2,90	58,06	A	AC
Cheese	BCS	2,43	60,49	A	AC
Prepared Meat and Seafood	EPR	2,39	62,88	A	AC
Sauces	ASC	2,21	65,09	A	AC
Cereals and Rice	ACR	2,10	67,19	A	AC
Dimsum	EDS	1,96	69,15	A	AC
Chicken	DCX	1,87	71,02	A	AC
Pork	DPO	1,82	72,83	A	AC
Milk, yogurt	BMK	1,67	74,51	A	AC
Liquor	LLI	1,55	76,06	A	AC
Eggs and Caviar	BEG	1,54	77,61	A	AC
Rental Containers	GRN	1,54	79,15	A	AC
Mineral Water	MWT	1,47	80,61	A	AA
Chocolate and Candy	ACC	1,32	81,94	B	
Noodles and Pasta	ANL	1,31	83,24	B	
Bakery Products	ABP	1,27	84,51	B	
Butter and Margarine	BBT	1,27	85,78	B	
Breads	ABD	1,24	87,02	B	
Biscuits and Cakes	ABC	1,12	88,13	B	
Smoked Produce	ESM	1,07	89,20	B	
Cream	BCM	1,03	90,23	B	
Oils	AOL	0,96	91,20	B	
Paper Products	GPP	0,91	92,10	B	
Bowl JAL	EFZ	0,89	92,99	B	
Seasonings	ASE	0,83	93,82	B	
Soft Drinks	MSD	0,82	94,64	B	
Lamb	DLM	0,55	95,19	B	
Preserves	AJM	0,47	95,66	C	
Kosher Meals	EKO	0,40	96,06	C	

Sausages	ESS	0,39	96,46	C	
Nuts	CNT	0,37	96,83	C	
Herbs and Spices	CHS	0,35	97,18	C	
Sugar	ASU	0,29	97,47	C	
Tea	MTE	0,28	97,75	C	
Medical Products	GME	0,23	98,23	C	
Milk powder	BMP	0,21	98,44	C	
Baby Food	ABB	0,20	98,64	C	
Pickles	CPK	0,19	98,83	C	
Snacks	ESN	0,18	99,01	C	
Coffee	MCF	0,18	99,19	C	
Desserts Pastes	ADP	0,13	99,32	C	
Mixed Drinks	MMD	0,11	99,43	C	
Beer	LBE	0,11	99,54	C	
Vinegar	AVG	0,09	99,63	C	
Flowers	GFL	0,08	99,71	C	
Red Wine	LRW	0,07	99,79	C	
Plane Paper	GIU	0,05	99,84	C	
Newspapers / Magazines	GNP	0,05	99,88	C	
White Wine	LWW	0,04	99,93	C	
Duck & Goose	DDU	0,02	99,95	C	
Essences	AES	0,01	99,96	C	
Soups	ASP	0,01	99,97	C	
Cleaning Chemicals	GCZ	0,01	99,98	C	
Terrines and Pates	ETE	0,01	99,99	C	
Champagne	LCH	0,01	100,00	C	
Brandies	LBR	0,00	100,00	C	
Total		100,00			

Příloha 6: Manufacturing Resource Planning (MRP2 or MRP II)

Around 1980, over-frequent changes in sales forecasts, entailing continual readjustments in production, as well as the unsuitability of the parameters fixed by the system, led MRP (Material Requirement Planning) to evolve into a new concept: Manufacturing Resource Planning or MRP2

Source: "CIM: Principles of Computer Integrated Manufacturing", Jean-Baptiste Waldner, John Wiley & Sons, 1992. Reproduced with author's authorization

Příloha 7: MRP1 Screen

Material Edit Goto Environment System Help

Display Material 0000050 (LSG production material)

Additional data Organizational levels

Purchase order text MRP 1 MRP 2 MRP 3 MRP 4

Material 0000050 saffron

Plant 1101 HKG ACC

General Data

Base Unit of Measure	KG	kg	MRP group	
Purchasing Group	001		ABC Indicator	
Plant-sp.matl status			Valid from	

MRP procedure

MRP Type	ND	No planning	
Reorder Point	0		Planning time fence 0
Planning cycle			MRP Controller

Lot size data

Lot size		
Minimum Lot Size	0	Maximum Lot Size 0
		Maximum stock level 0
Assembly scrap (%)	0,00	Takt time 0
Rounding Profile		Rounding value 0
Unit of Measure Grp		



Příloha 8: MRP2 Screen

Material Edit Goto Environment System Help

Display Material 0000050 (LSG production material)

Additional data Organizational levels

MRP 1 MRP 2 MRP 3 MRP 4 Plant data / stor. 1

Material 0000050  Saffron 

Plant 1101 HKG ACC

Procurement

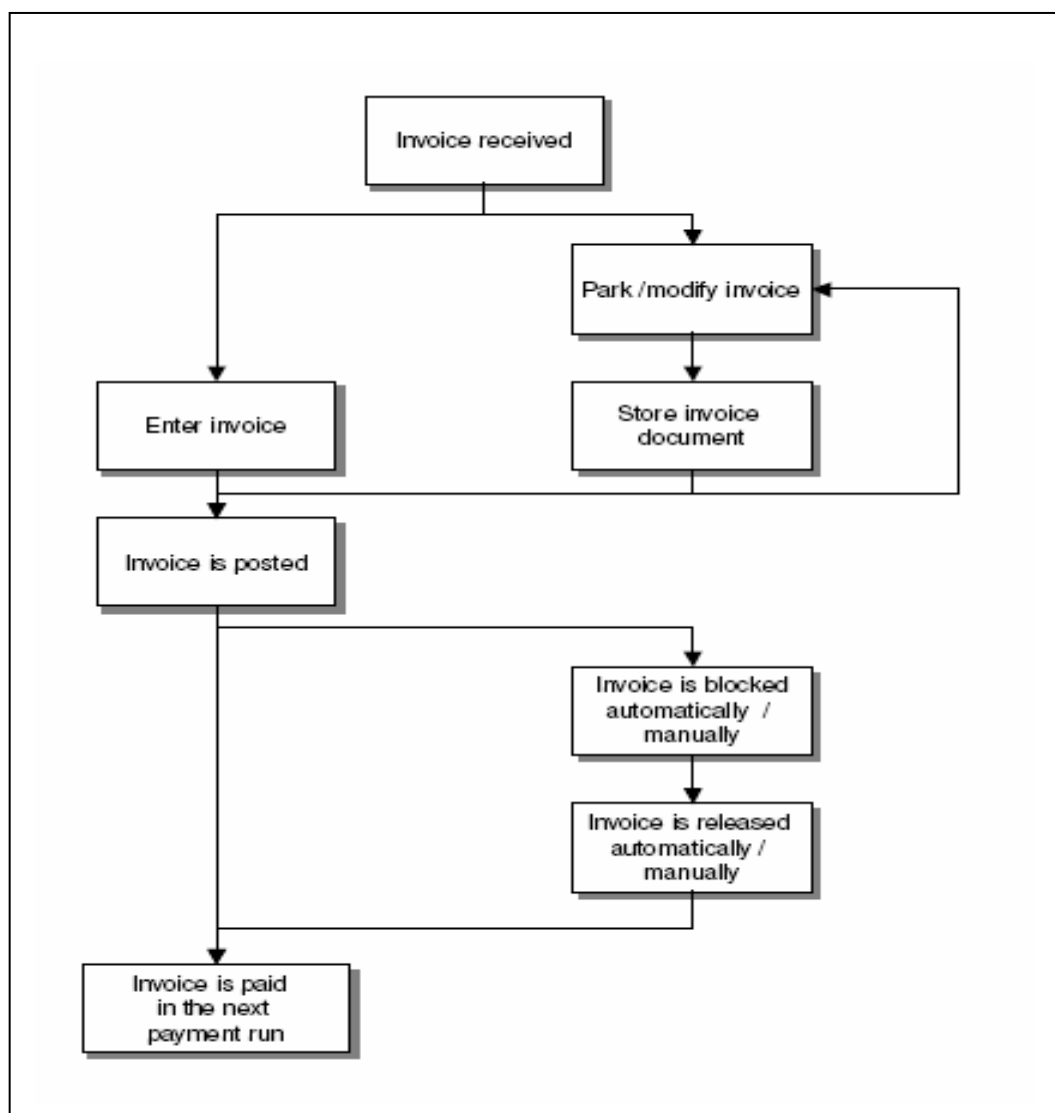
Procurement type	F	Batch entry	<input type="checkbox"/>
Special procurement	<input type="checkbox"/>	Prod. stor. location	<input type="text"/>
Quota arr. usage	<input type="checkbox"/>	Default supply area	<input type="text"/>
Backflush	<input type="checkbox"/>	Storage loc. for EP	<input type="text"/>
JIT delivery sched.	<input type="checkbox"/>	Stock det. grp	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Bulk Material			

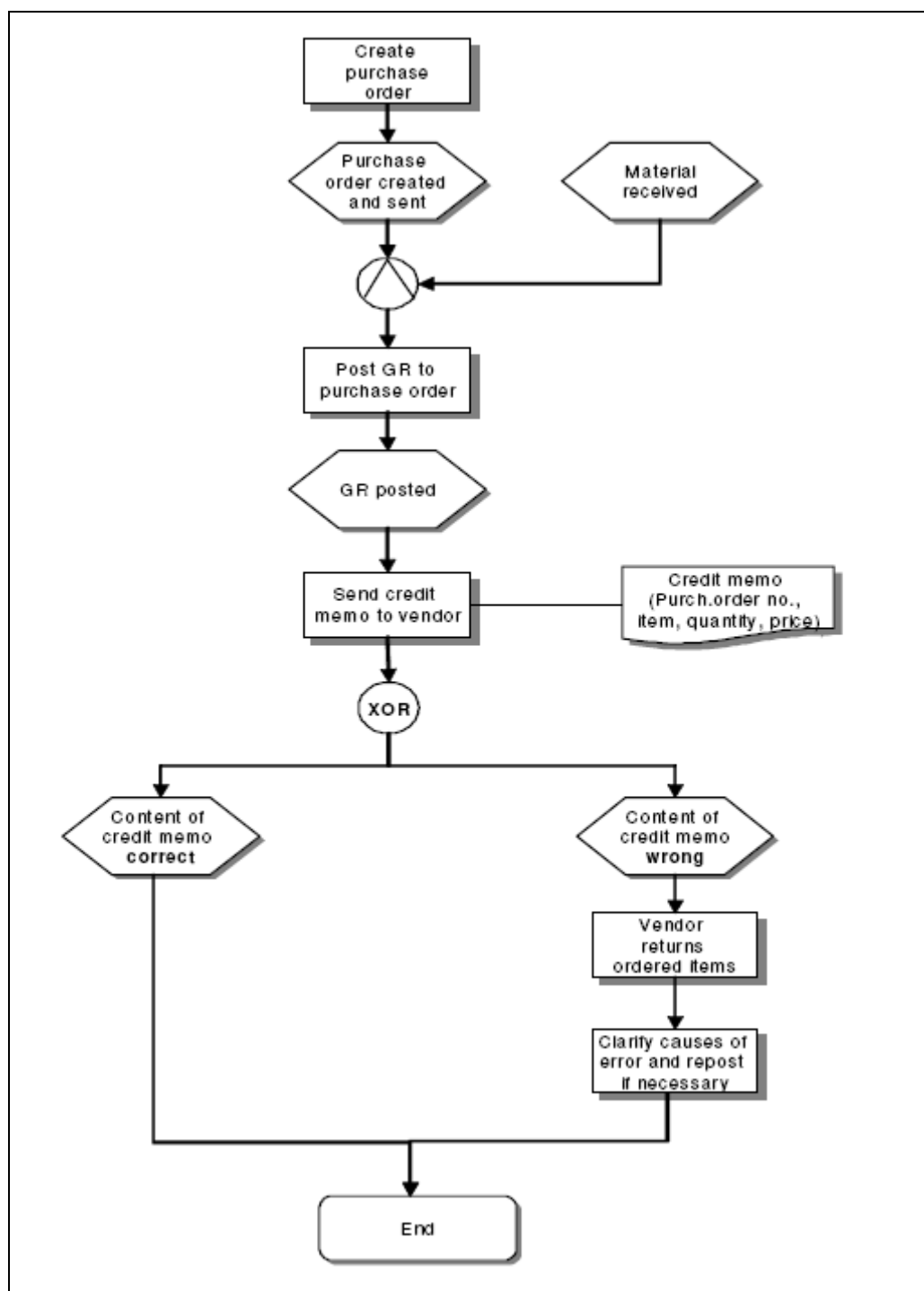
Scheduling

GR Processing Time	0 days	Planned Deliv. Time	0 days
SchedMargin key	<input type="text"/>	Planning calendar	<input type="text"/>

Net requirements calculation

Safety Stock	0	Service level (%)	0,0
Min safety stock	0	Coverage profile	<input type="text"/>
Safety time ind.	<input type="text"/>	Safety time/act.cov.	0 days
STime period profile	<input type="text"/>		

Příloha 9: Proces upřesnění fakturizace v SAP MM

Příloha 10: Proces Credit Memo v SAP MM

Příloha 11: Kulturní rozdíly dle Hofstedovy teorie

	Hong Kong	Německo
PDI	<ul style="list-style-type: none"> Výše postavení pracovníci otevřeně demonstrují svoji pozici; Podřízení vykonávají méně důležitou práci a očekávají jasné zadání od vedení; Předpokládá se, že za chyby jsou zodpovědní podřízení; Vztahy mezi nad- a podřízenými nepřerůstají do osobní roviny; Práva a povinnosti jsou striktně chráněna, pravidla dodržována; Třídní rozdělení je všeobecně akceptováno. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervizoři jednají s podřízenými s respektem a nevyzdvihují svoji pozici; Podřízení vykonávají i důležité úlohy; Vina je buď sdílená či akceptována nadřízeným vzhledem k zodpovědnosti za celý tým; Manageři se často sociálně stýkají s podřízenými; Liberální demokracie je normou v podniku;
IDV	<ul style="list-style-type: none"> „My“ je důležitější než „Já“; Přízpůsobení se je očekáváno a kladně vnímáno; Touhy a přání jedince by měly být obětovány pokud se liší od skupinových cílů; Práva rodiny (nebo všeobecné dobro) jsou nejdůležitější; Pravidla poskytují stabilitu, pořádek a poslušnost. 	<ul style="list-style-type: none"> Identita jedince se točí kolem „Já“ Všeobecně se usiluje o dosažení osobních cílů a výkonů; Akceptuje se upřednostňování osobních cílů na úkor ostatních; Individualismus se prosazován ve všech oblastech života; Právo chrání možnost volby a svobodu projevu.
UAI	<ul style="list-style-type: none"> Riziko je součástí businessu; Inovace a lámání překážek jsou podporovány a doporučovány. 	<ul style="list-style-type: none"> Obvykle se jedná o kultury/země s dlouhou historií; Populace je spíše homogenní, ne multikulturní; I kalkulovaná rizika bývají potlačována; Obtížné prosadit nové koncepty, inovace.

Příloha 12: Vývoj nákladů pohonných hmot 2007 vs. 2006